

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

**DOI: 10.31651/2076-5843-2024-3-4**  
**ISSN 2707-5036 (Print)**

**ВІСНИК**  
**ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**BULLETIN**  
**OF THE CHERKASY**  
**BOHDAN KHMELNYTSKY**  
**NATIONAL UNIVERSITY**

**ECONOMIC SCIENCES**

**TOM 28**  
**VOLUME 28**

**№ 3–4. 2024**  
**NUMBER 3–4. 2024**

Черкаси, 2024  
Cherkasy, 2024

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

**№ 3–4 (Том 28. 2024) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 5 від 19.12.2024 року).**

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Редакційна колегія:**

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прощаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Андрусяк Н., д.е.н., проф., УНУС; Бабіна Н., к.е.н., доц., КНУТД; Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Буряк Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Волейшо Я., д.е.н., проф., Державна вища професійна школа ім. Президента Станіслава Войцеховського в Каліші (м. Каліш, Польща); Врубель Ю., д.е.н., проф., Природничо-гуманітарний університет у Седльце (м. Седльце, Польща); Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., АРР ПД; Краус Н., д.е.н., проф., КУ ім. Б. Грінченка; Кукурудза І., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданьська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Шевченко А., к.е.н., доц., ЧДТУ; Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

*За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.*

**Адреса редакційної колегії:**

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: (067) 605 45 65; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

**Issue 3–4 (Volume 28, 2024) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 5 dated 19.12.2024).**

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Editorial board:**

Kyryliuk Ye., Doctor of Economic Sciences, Professor (Editor in Chief); Doctor of Economic Sciences, Professor Zachosova N. (executive secretar); Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Proshchalykina A. (executive secretar); Andrusyak N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Babina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Bilous S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Buryak R., Doctor of Economic Sciences, Professor; Voleisho Ya., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Vrubel Yu., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Denysenko V., Candidate of Physics and Mathematics Sciences, Associate Professor; Zos-Kior M., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kyryliuk I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Kibalnyk L., Doctor of Economic Sciences, Professor; Klochan V., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kraus N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kukurudza I., Doctor of Economic Sciences, Professor; Melnychenko O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Nazarenko S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pasyeka S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pryamukhina N., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Satzewich V., Ph.D., Professor (Canada); Soloviov V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; Cherevko O., Doctor of Economic Sciences, Professor; Shevchenko A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Shpyliova V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

*The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.*

**Editorial office address:**

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224  
+380676054565; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

## ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

## GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК: 339.7+336.7+005.31

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-4-16>

**ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2819-0793>

zagoruikovanmacro@gmail.com

**ПЕТКОВА Леся Омелянівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4519-3726>

l.petkova@chdtu.edu.ua

### **DEA-СТРАТЕГІЇ У МІЖНАРОДНОМУ ПОРТФЕЛЬНОМУ ІНВЕСТУВАННІ**

*У статті розглянуто новий підхід до рейтингування об'єктів портфельного інвестування на основі аналізу оболонки даних (DEA). Запропоновані методи були апробовані на прикладі біржових інвестиційних фондів. Розроблені методи DEA-оцінювання можуть бути рекомендовані до використання при дослідженні ринку цінних паперів, в операційному менеджменті корпорацій та при оцінці зальної ефективності їхньої діяльності.*

**Ключові слова:** *непараметричні методи; оптимальний стан; критерії ефективності; міжнародні рубежі ефективності; моделі інвестиційного портфеля; міжнародний інвестиційний менеджмент; біржові інвестиційні фонди; оцінка підрозділів, що приймають рішення*

**Постановка проблеми.** Міжнародна інвестиційна діяльність в світовій економіці визначає розвиток країн, регіонів та корпорацій. Її гнучкість та ефективність дозволяє вигравати в конкурентоспроможності, розширювати ринки та формувати глобальні економічні мережі. В сучасному міжнародному інвестиційному менеджменті важливо оперативно приймати рішення щодо диверсифікації інвестиційного портфеля, аналізувати ключові фінансово-економічні показники при оцінюванні його ризикованості та доходності.

Однією з важливих форм сучасного портфельного інвестування є біржові інвестиційні фонди (*exchange-traded fund, ETF*). ETF являють собою фонди, структура яких відображає певний індекс, а акції є об'єктом біржової торгівлі. За результатами опитування, проведеного міжнародною аудит-консалтинговою корпорацією PricewaterhouseCoopers (*PwC*), очікується, що до середини 2028 року активи під управлінням глобальних біржових інвестиційних фондів перевищать 19,2 трлн. \$ [9]. Велику увагу приділяє цим фондам Європейське управління по цінних паперах та ринках (*European Securities and Markets Authority, ESMA*) [4]. У 2020-му році Світовий банк оприлюднив Програму по емітентах біржових інвестиційних фондів [13].

В Інтернеті представлена велика кількість професійних модельних портфелів ETF та рекомендацій з їхнього використання. Такі послуги надають, зокрема, американська холдингова компанія BNY Mellon (*The Bank of New York Mellon*) [15], американська компанія з управління активами SSGA (*State Street Global Advisors*) [14], глобальний біржовий фонд WisdomTree, Inc. [21]. Разом з тим, деякі інвестиційні консультанти, як наприклад John Hancock Investment Management, попереджають, що представлені ними інвестиційні стратегії не є рекомендаціями і мають суто інформаційний характер [16].

З огляду на бурхливий розвиток ринку біржових інвестиційних фондів і, водночас, закритий характер професійних методів побудови інвестиційних портфелів, набуває актуальності проблема розробки нових методів визначення доцільності портфельних інвестицій, які могли бути самостійно використані непрофесійними інвесторами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній науковій літературі представлена велика кількість праць, присвячених різним аспектам діяльності біржових інвестиційних фондів. При цьому формулюються різні оцінки ефективності цього сегменту фінансового сектору. Так, D. Blitz & M. Vidojevic (2021) в статті, розміщеній на сайті компанії Robeco, дійшли висновку, що ETF в цілому відстали від ринку так само, як й активні пайові інвестиційні фонди [1]. Протилежний висновок обґрунтовують R. Bollapragada *et al.* (2013). У статті наведена коротка історія цього сегменту, ключові атрибути ETF, а також пов'язані з ними інвестиційні стратегії. Як зазначають автори, їхній аналіз спрямований на виявлення найкращої моделі прогнозування для одного обраного ETF [2]. J. Hilliard & T. D. Le (2022) на основі великої вибірки ETF доходять висновку, що низька кореляція доходності фондів у менш розвинених європейських країнах з доходністю фондів у розвиненій Європі та їхня нечутливість до волатильності ринку США є свідченням недостатньої уваги з боку інвесторів з розвинених країн [6]. I. Mazumder (2014) звертає увагу на те, що хоча ETF здаються привабливими з точки оподаткування, нижчого ризику та комісій, їхня ефективність суттєво залежить від цілей інвесторів, їхнього ставлення до ризиків та часового горизонту інвестування [8]. P. K. Sinha *et al.* (2023) встановили, що біржові інвестиційні фонди є більш ризикованими порівняно з портфелями, базовим активом яких є золото, але показують меншу зміну процентного ризику у випадку, якщо торгуються банками [12].

Докладний огляд сучасної літератури зі стохастичних методів вибору та оптимізації інвестиційного портфеля представлений у статті T. Conlon *et al.* (2023). Як зазначають автори, «вибір портфеля на основі економетрики та математичного програмування часто стикається з перешкодами у вигляді ризику специфікації, чутливості до помилки оцінки та високих трансакційних витрат». Розв'язання цієї проблеми дослідники бачать у застосуванні набору методів, що дозволяє підвищити їхню сукупну ефективність [3, с.2].

В літературі останніх років є й вузькоспеціалізовані праці. Так, предметом дослідження D. K. Malhotra (2024) стала чиста щомісячна доходність біржових інвестиційних фондів, що репрезентують ринок нерухомості. Автор показав, що ці фонди вразливі під час економічної кризи, але разом з тим перспективні як потенційний інструмент антиінфляційного хеджування [7]. A. Valadkhani & A. Moradi-Motlagh (2023) виявили декілька недефективних ETF, які працюють в секторах технологій, медичних приладів та напівпровідників [18].

Обмеженість бази даних, необхідних для побудови надійних економетричних моделей, стимулювала використання непараметричних методів. Найбільш відомим методом непараметричного аналізу різноманітних суб'єктів (або об'єктів) є використання опуклої оболонки даних. Геометрично, стан досліджуваних елементів відображається як точка на площині певних показників (або в їх багатовимірному просторі). За допомогою цього методу можна порівнювати стани досліджуваних елементів та аналізувати рух кожного з них. Різновидом підходу опуклої оболонки є аналіз охоплення даних (*Data Envelopment Analysis, DEA*). DEA є сукупністю задач лінійного програмування, в яких обчислюється порівняльна відстань точок до ефективної частини опуклої оболонки. Початково, він застосовувався в дослідженні операцій для визначення ступеня ефективності підрозділів, що приймають рішення (*decision-making units, DMU*). З часом, DEA все більше розгалужувався та доповнювався новими моделями.

В сучасній науці підхід DEA з успіхом використовується в порівняльних дослідженнях компаній як реального, так і фінансового сектору економіки. Низка праць останніх років була присвячена застосуванню цього підходу до різноманітних видів інвестиційних фондів. Так, K. Petridis *et al.* (2023) за допомогою аналізу охоплення даних дослідили вплив довкілля, суспільства та управління на ефективність майже 18000 пайових інвестиційних фондів під час пандемії КОВІД-19 [10]. S. Tuzcu & E. Ertugay (2020) присвятили свою статтю відповіді на питання, чи варто включати розмір пайового інвестиційного фонду до набору вхідних даних DEA. Як відзначають автори, актуальність цього питання зумовлена тим, що керівники фондів отримують частину фонду в якості оплати своєї діяльності. Це створює ефект економії (або збитку) від масштабу [17].

Окремо варто відзначити працю С. Henriques *et al.* (2022), присвячену біржовим інвестиційним фондам. Її автори звернули увагу, що класична модель фондового портфеля Марковіца має суттєві недоліки. По-перше, вона ігнорує той факт, що зазвичай ставлення інвестора до ризику є асиметричним і не збігається з нормальним розподілом. По-друге, навіть у вдосконаленому варіанті вона є квадратичною задачею, що робить розрахунки надто складними у випадку великої кількості активів та обмежених обчислювальних потужностей. З огляду на це, автори використали метод DEA для вибору активів, що мають найкращі фінансові показники, та для виявлення джерел неефективності DMUs [5].

В контексті пропонованого дослідження, особливий інтерес має стаття S. Rakhshan (2017). Автор пропонує новий метод ранжування підрозділів, який він називає TOPSIS-DEA. За цим методом будуються дві межі – рубіж ефективності та рубіж анти-ефективності. Як демонструє автор, обидва рубежі можуть перетинатися в точках двох діагонально протилежних DMUs, що характеризуються максимумом одного показника та мінімумом іншого [11, с. 908]. Незалежно від S. Rakhshan, ідея побудови двох протилежних рубежів була розвинута в статтях І. Загоруйко та Л. Петкова (2021) [24, с. 90], І. Zagoruiiko & L. Petkova (2022) [22]. У більш ранній статті І. Загоруйко та Л. Петкова (2021) була запропонована ідея повторного застосування методу DEA до суб'єктів-аутсайдерів [23, с.9].

**Мета та завдання статті.** З огляду на проведений аналіз останніх публікацій була сформульована мета статті – розробка нових методів DEA-оцінювання досліджуваних об'єктів, що не вимагають розв'язання задач лінійного та квадратичного програмування. Відповідно до цієї мети були поставлені наступні завдання:

- визначення геометричних критеріїв оцінювання відносного положення досліджуваних об'єктів;
- формулювання набору альтернативних інвестиційних стратегій;
- апробація розроблених методів на базі статистики міжнародних біржових інвестиційних фондів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основний матеріал доцільно поділити на теоретичну та розрахункову частину.

**І. Методологія пропонованого дослідження.** Діяльність біржових інвестиційних фондів можна характеризувати багатьма показниками. У цьому дослідженні обрані два елементарних та найбільш універсальних показники – величина сукупних активів та курс акцій. Для цих показників доцільно обчислювати річні індекси зростання та річні темпи приросту:

$$\mathcal{A}_i = A_{i1}/A_{i0}, \quad a_i = \mathcal{A}_i - 1, \quad (1), (2),$$

$$\mathcal{P}_i = P_{i1}/P_{i0}, \quad p_i = \mathcal{P}_i - 1 \quad (3), (4)$$

де  $A_i$  – величина сукупних активів  $i$ -того фонду,  $P_i$  – ціна його акцій. З огляду на мету та предмет дослідження, стани фондів логічно представити у двох альтернативних системах координат – логарифмічній « $\ln \mathcal{A} - \ln \mathcal{P}$ » та експоненціальній « $\exp \mathcal{A} - \exp \mathcal{P}$ ». В логарифмічній системі початком координат є точка незмінного стану, а в експоненціальній – недосяжна (у випадку досліджуваних показників) точка нескінченного від'ємного темпу приросту. На кожній площині будується опукла оболонка станів фондів. На експоненціальній площині вона буде розташована у першому квадранті системи координат, а на логарифмічній площині може бути розташована в будь-яких квадрантах.

Верхня права частина опуклої оболонки є середньою частиною рубежа ефективності досліджуваних фондів. Від стану фонду з максимальним зростанням курсу будується ліва (горизонтальна) ділянка цього рубежу, а від стану фонду з максимальним зростанням активів – його права (вертикальна) ділянка. На побудованому таким чином рубежі ефективності певному значенню першого показника відповідатиме найкраще віртуальне значення другого показника  $i$ , відповідно, навпаки.

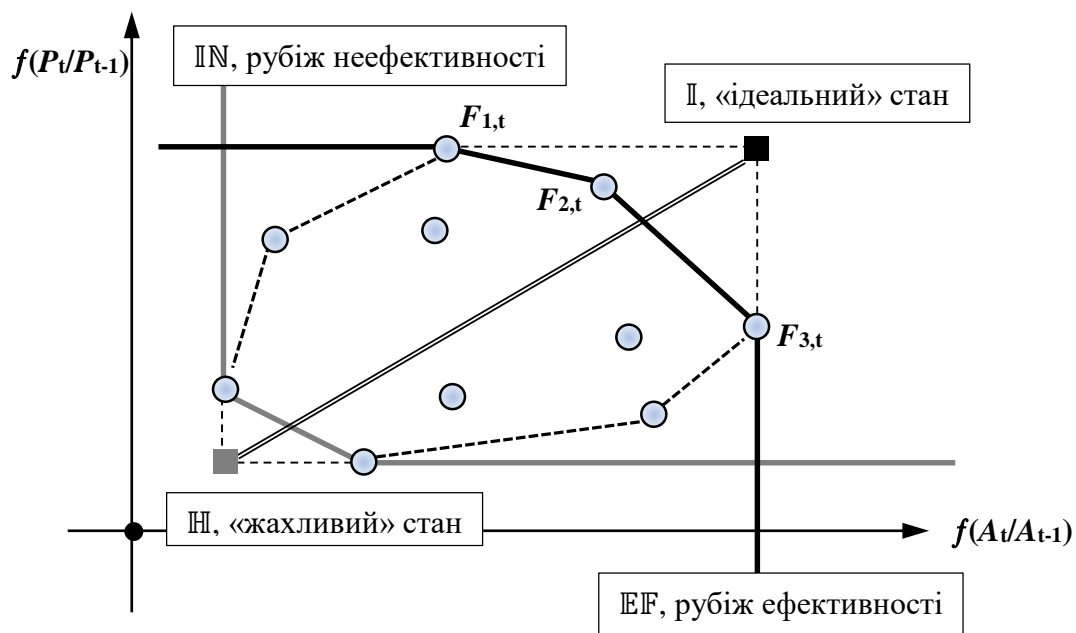
Аналогічним чином будується і протилежна ламана лінія – рубіж неефективності. Вона складається з нижньої лівої частини опуклої оболонки та двох крайніх ділянок – лівої (вертикальної) та правої (горизонтальної). Вертикальна ділянка розпочинається від стану фонду

з мінімальним зростанням активів, а горизонтальна – від стану фонду з мінімальним зростанням курсу акцій. На обох площинах ці ділянки уходять у нескінченність.

Важливою геометричною характеристикою досліджуваної сукупності є пара протилежних віртуальних станів – стан, що характеризується максимальними значеннями обох показників («ідеальний» стан II), та стан, в якому обидва показники є мінімальними («жахливий» стан III). Ще одну пару складають віртуальні стани, в яких один з показників є найкращим, а другий – найгіршим. Разом ці стани утворюють прямокутник, в який вписана опукла оболонка фондів.

Діагональ «III – II» є місцем усіх лінійних комбінацій «жахливого» та «ідеального» станів. Ділянки рубежів ефективності та неефективності, що перетинаються цією діагоналлю, є взаємно протилежними. Фонди, що є крайніми точками цих ділянок, можна вважати в певному розумінні виділеними.

Візуалізація описаної моделі представлена на рисунку 1.



**Рисунок 1. - Оболонка станів біржових інвестиційних фондів та її DEA-властивості**

$A$  – величина сукупних активів біржових інвестиційних фондів,  $P$  – курс акцій фондів

Джерело: розроблено Загоруйком І.О.

Відносне положення кожного фонду можна характеризувати різними способами.

За першим способом, обчислюються квадрати евклідових відстаней кожного фонду до «жахливого» та «ідеального» станів. Лінія, на якій різниця цих квадратів є сталою, буде прямою, перпендикулярною діагоналі «III – II». Таким чином, кожен фонд розташовуватиметься на своїй прямій. За другим способом, обчислюються самі евклідові відстані до «жахливого» й «ідеального» станів та їхні різниці. Відповідно, кожен фонд розташовуватиметься на певній гіперболі.

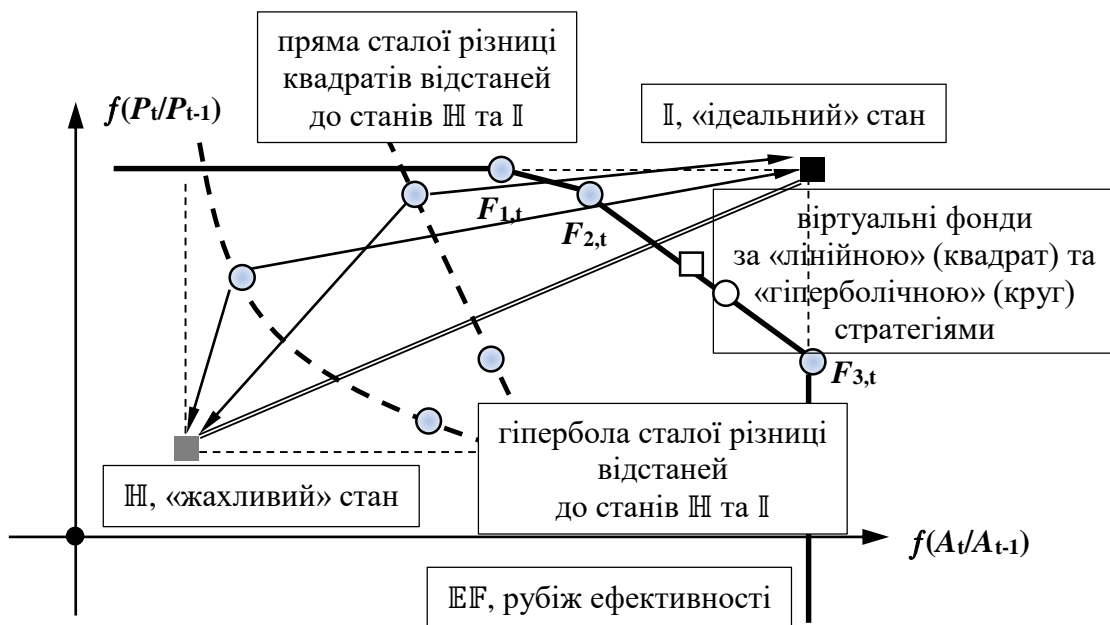
Цю інформацію можна використати для рейтингування досліджуваних фондів. Вона також може бути використана для визначення оптимального фонду та формування комбінованого портфеля, що складається з акцій фондів, розташованих на рубезі ефективності. Для кращої порівнянності портфельів, утворених на альтернативних площинах, доцільно скористатися оберненими функціями.

Таким чином, для фондів, що утворюють рубіж ефективності на логарифмічній площині, обчислюються експоненти різниці квадратів відстаней (для першої стратегії) та експоненти різниці відстаней (для другої стратегії). Відповідно до ліній, на яких ці різниці є сталими, першу стратегію можна назвати «лінійною», а другу – «гіперболічною». Для обох стратегій експоненти цих різниць сумуються і визначається частка кожного ефективного фонду в загальній сумі. Далі

ефективні фонди поділяються на дві групи відповідно до того, як вони розташовані відносно діагоналі, що з'єднує «жахливий» та «ідеальний» стани. Сума часток у верхній (лівій) групі вважається питомою вагою верхнього фонду ділянки, що перетинається діагоналлю «III–II», а сума часток у нижній (правій) групі вважається питомою вагою нижнього фонду цієї ділянки. Сформований таким чином портфель буде розташований на рубежі ефективності і являтиме собою лінійну комбінацію верхнього та нижнього фондів.

Аналогічним чином будується комбінований портфель на експоненціальній площині. Відмінність полягатиме в тому, що математично логарифми визначені тільки для додатних величин. Крім цього, частки фондів в загальній сумі логарифмів повинні бути додатними. Це означає, що під знаком логарифмів мають бути величини, більші за одиницю. Для цього у другій («гіперболічній») стратегії доцільно збільшувати різницю евклідових відстаней на число  $e$ . Тоді, якщо для певного фонду різниця відстаней дорівнюватиме нулю, відповідний логарифм дорівнюватиме одиниці. У першій («лінійній») стратегії різницю квадратів відстаней варто збільшувати на величину  $e^2/2$ . У випадку нульової різниці квадратів, відповідний логарифм дещо перевищуватиме одиницю.

Візуалізація описаних стратегій представлена на рисунку 2.



**Рисунок 2. - Альтернативні стратегії формування комбінованого портфеля акцій ефективних інвестиційних фондів**

$A$  – величина сукупних активів біржових інвестиційних фондів,  $P$  – курс акцій фондів

Джерело: розроблено Загоруйком І.О.

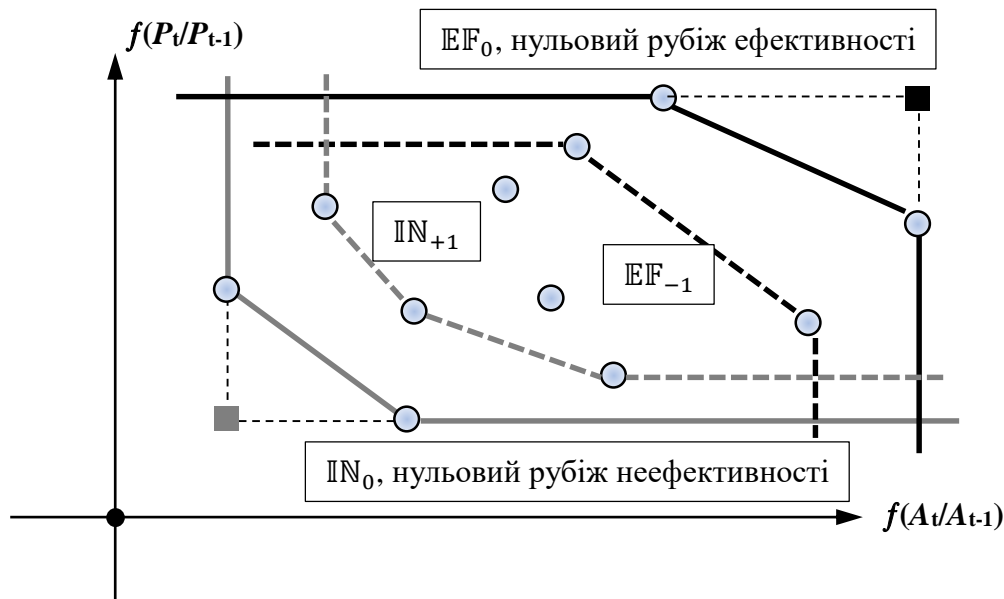
Крім стратегій, що ґрунтуються на показниках «жахливого» та «ідеального» станів, можливі стратегії, що спираються на метод послідовної побудови рубежів ефективності та неефективності нижчих та вищих порядків.

У випадку аналізу ефективності фонди, що утворюють верхню праву частину опуклої оболонки, вважаються вершинами рубежу ефективності нульового порядку. Наступний рубіж ефективності порядку «-1» утворюється в результаті віднімання від сукупності фондів рубежу нульового порядку. Продовження цієї процедури створюватиме все нижчі рубежі ефективності. У випадку аналізу неефективності, від сукупності фондів спочатку віднімаються ті, що утворюють рубіж неефективності нульового порядку. Рубіж неефективності порядку «+1» буде нижньою лівою частиною опуклої оболонки решти фондів. Далі обчислюються площі опуклих багатокутників, що обмежуються з одного боку рубежом ефективності нульового порядку, а з



другого боку – певним рубежем неефективності вищого порядку. Аналогічним чином обчислюються площі протилежних багатокутників, які обмежуються рубежем неефективності нульового порядку та певними рубежами ефективності нижчих порядків. Кожен фонд належатиме до двох протилежних багатокутників, які можуть перетинатися або бути взаємно дотичними в його точці. Різницю площ цих протилежних фігур можна використовувати як ще одну базу для рейтингування фондів. Чим більшою буде різниця площі фігури, обмеженої нульовим рубежем неефективності, та площі фігури, обмеженої нульовим рубежем ефективності, тим кращим слід вважати стан цього фонду.

Візуалізація рубежів різних порядків представлена на рисунку 3.



**Рисунок 3. - Рубежі ефективності та неефективності різних порядків**

*A* – величина сукупних активів біржових інвестиційних фондів, *P* – курс акцій фондів

Джерело: розроблено Загоруйком І.О.

**II. Результати апробації запропонованої методології.** Пропоновані методи ранжування фондів та інвестиційні стратегії були апробовані на базі даних спеціалізованого сайту VettaFi, який консультує менеджерів, керуючих фінансовими активами. У відкритому доступі знаходяться огляди основних показників двадцяти біржових інвестиційних фондів, які регулярно оновлюються. 3-го грудня 2024 року були доступні дані станом на 12.03.24, 6-го грудня – дані станом на 12.06.24. В якості первинних даних були використані три показники – приріст капіталу фонду за період з початку 2024 року по 12.06.24 (у відсотках) та попередні ціни закриття торгів станом на 12.03 та 12.06. Зважаючи на те, що 2024 є високосним роком, річний індекс зростання сукупних активів обчислювався за формулою

$$\mathcal{A}_i = (1 + YTD_{i,12.06}/100)^{((366 - 1)/(164 - 1))} \quad (5)$$

де  $YTD_{i,12.06}$  (*Year to Date*) – приріст капіталу *i*-того фонду за період з початку 2024 року по 12.06.24 (у відсотках). Відношення ціни закриття за 12.06 до ціни за 12.03 розглядалося як кварталний індекс, тому річний індекс зростання курсу акцій обчислювався за формулою

$$\mathcal{P}_i = (P_{i,12.06}/P_{i,12.03})^4 \quad (6)$$

Ці показники біржових інвестиційних фондів подані в таблиці 1.

**Таблиця 1. - Вихідні статистичні показники біржових інвестиційних фондів**

Символ фонду	Назва фонду	Сукупні активи		Курс акцій		
		YTD, %	Річний індекс	Попередня ціна закриття, \$		Річний індекс
		12.06	2024	12.03	12.06	2024
ADVE	Matthews Asia Dividend Active ETF	10,21	1,2432	34,36	34,43	1,0082
DFND	Siren DIVCON Dividend Defender ETF	15,98	1,3937	42,52	42,34	0,9832
DGRE	WisdomTree Emerging Markets Quality Dividend Growth Fund	7,89	1,1854	25,73	26,13	1,0636
DGRW	WisdomTree US Quality Dividend Growth Fund	22,87	1,5860	85,29	85,21	0,9963
DHDG	FT Vest U.S. Equity Quarterly 2.5 to 15 Buffer ETF	-9,14	0,8068	23,88	23,88	1,0000
DNL	WisdomTree Global ex-U.S. Quality Dividend Growth Fund	4,40	1,1012	37,30	38,03	1,0806
EFAD	ProShares MSCI EAFE Dividend Growers ETF	3,00	1,0684	39,13	39,19	1,0061
EMDV	ProShares MSCI Emerging Markets Dividend Growers ETF	2,18	1,0495	43,91	43,94	1,0027
EUDV	ProShares MSCI Europe Dividend Growers ETF	5,07	1,1171	48,85	49,07	1,0181
FDV	Federated Hermes U.S. Strategic Dividend ETF	19,05	1,4777	28,48	27,79	0,9066
GDIV	Harbor Dividend Growth Leaders ETF	17,74	1,4415	15,74	15,68	0,9848
HIDV	AB US High Dividend ETF	30,22	1,8063	74,94	75,09	1,0080
IHDG	WisdomTree International Hedged Quality Dividend Growth Fund	9,46	1,2243	44,31	45,32	1,0943
IQDG	WisdomTree International Quality Dividend Growth Fund	2,61	1,0594	35,99	36,61	1,0707
LEAD	Siren DIVCON Leaders Dividend ETF	17,01	1,4216	71,09	70,70	0,9782
NOBL	ProShares S&P 500 Dividend Aristocrats ETF	13,96	1,3399	108,47	106,93	0,9444
REGL	ProShares S&P MidCap 400 Dividend Aristocrats ETF	20,41	1,5157	88,40	87,17	0,9455
SMDV	ProShares Russell 2000 Dividend Growers ETF	16,56	1,4094	74,89	74,28	0,9678
VIG	Vanguard Dividend Appreciation ETF	21,03	1,5333	204,68	203,51	0,9773
VSDA	VictoryShares Dividend Accelerator ETF	16,26	1,4013	55,17	54,34	0,9412

\*YTD,% – приріст капіталу фонду за період з початку року по поточну дату

Джерело: складено авторами за матеріалами:[19; 20]

На даних цієї таблиці були визначені координати досліджуваних фондів на логарифмічній та експоненціальній площині. Далі були обчислені різниці евклідових відстаней кожного фонду до станів III та II, а також різниці їхніх квадратів. Результати цих обчислень наведені у таблиці 2. У цій самій таблиці вказані порядки (номери) рубежів ефективності та неефективності, на яких перебуває відповідний фонд.

Як впливає з даних таблиці 2, на обох площинах порядки рубежів ефективності та неефективності є ідентичними майже для всіх фондів. Що стосується критеріїв різниці евклідових відстаней та різниці їхніх квадратів, то майже половина фондів змінювала свій рейтинг або при зміні критерія, або при зміні площини. При цьому усі такі зміни дорівнювали одній сходинці (див. таблицю 3).

**Таблиця 2. - DEA-показники відносного положення біржових інвестиційних фондів**

Символ фонду	Положення відносно станів III та II				Положення відносно рубежів ефективності та неефективності	
	на ln-площині		на exp-площині		на ln-площині	на exp-площині
	$\Delta d^2$	$\Delta d$	$\Delta d^2$	$\Delta d$	EF; IN	EF; IN
ADVE	0,0519	0,0627	-0,7252	-0,5072	-3; +4	-3; +4
DFND	0,2266	0,2720	-0,1483	-0,1039	-4; +5	-4; +4
DGRE	-0,0047	-0,0056	-0,9065	-0,6268	-1; +4	-2; +4
DGRW	0,4399	0,5219	0,7461	0,5215	-1; +7	-1; +6
DHDG	-0,6480	-0,7128	-2,0049	-1,3295	-6; 0	-6; 0
DNL	-0,1175	-0,1378	-1,1746	-0,8021	-1; +3	-1; +3
EFAD	-0,1931	-0,2322	-1,3049	-0,9082	-4; +2	-4; +2
EMDV	-0,2232	-0,2684	-1,3631	-0,9485	-5; +1	-5; +1
EUDV	-0,1168	-0,1405	-1,1491	-0,7997	-3; +3	-3; +3
FDV	0,2904	0,3298	0,1920	0,1330	-4; 0	-4; 0
GDIV	0,2816	0,3372	0,0578	0,0404	-3; +6	-3; +5
HIDV	0,6540	0,7307	2,0043	1,3278	0; +8	0; +7
IHDG	0,0581	0,0687	-0,7586	-0,5214	0; +5	0; +5
IQDG	-0,1833	-0,2149	-1,3069	-0,8915	-2; +2	-2; +2
LEAD	0,2566	0,3070	-0,0315	-0,0221	-4; +4	-4; +4
NOBL	0,1481	0,1759	-0,3821	-0,2671	-7; +1	-7; +1
REGL	0,3472	0,4036	0,3827	0,2664	-3; +2	-3; +2
SMDV	0,2387	0,2847	-0,0877	-0,0614	-5; +3	-5; +3
VIG	0,3782	0,4473	0,4780	0,3340	-2; +5	-2; +4
VSDA	0,2189	0,2579	-0,1317	-0,0920	-6; +1	-6; +1

\*Позначення величин: ln-площина – логарифмічна система координат; exp-площина – експоненціальна система координат; III – віртуальний стан з найнижчими індексами («жахливий» стан); II – віртуальний стан з найвищими індексами («ідеальний» стан);  $\Delta d^2$  – різниця квадратів евклідових відстаней фонду до станів III та II;  $\Delta d$  – різниця евклідових відстаней фонду до станів III та II; EF – порядок рубежу ефективності; IN – порядок рубежу неефективності

Джерело: складено авторами за даними таблиці 1

**Таблиця 3. - Місця фондів у рядах, ранжованих у порядку спадання DEA-характеристики**

Символ фонду	Місце за критерієм відхилення від віртуальних станів III та II			
	на ln-площині		на exp-площині	
	$\Delta d^2$	$\Delta d$	$\Delta d^2$	$\Delta d$
ADVE*	13	13	12	12
DFND*	9	9	10	10
DGRE	14	14	14	14
DGRW	2	2	2	2
DHDG	20	20	20	20
DNL*	16	15	16	16
EFAD	18	18	17	18
EMDV	19	19	19	19
EUDV*	15	16	15	15
FDV*	5	6	5	5
GDIV*	6	5	6	6
HIDV	1	1	1	1
IHDG*	12	12	13	13
IQDG*	17	17	18	17
LEAD	7	7	7	7
NOBL	11	11	11	11
REGL	4	4	4	4
SMDV	8	8	8	8
VIG	3	3	3	3
VSDA*	10	10	9	9

\*Фонди, рейтинги яких змінюються залежно від обраної характеристики

Джерело: складено авторами за даними таблиці 2

На обох площинах та за обома критеріями (різниці евклідових відстаней та різниці їх квадратів) нульовий рубіж ефективності утворюють два фонди – HIDV (AB US High Dividend ETF), який є оптимальним станом на 12.06.24, та IHDG (WisdomTree International Hedged Quality Dividend Growth Fund). Структури комбінованих портфелів є досить близькими за всіма чотирма стратегіями (див. таблицю 4). Відповідно, є близькими й координати комбінованих портфелів – на логарифмічній площині це  $\mathcal{L}_{ln}(0,4531; 0,0372)$  для портфеля за «лінійною» стратегією та  $\mathcal{H}_{ln}(0,4590; 0,0360)$  для портфеля за «гіперболічною» стратегією, а на експоненціальній площині це  $\mathcal{L}_{exp}(1,8619; 1,0428)$  для портфеля за «лінійною» стратегією та  $\mathcal{H}_{exp}(1,8837; 1,0408)$  за «гіперболічною». На обох площинах комбіновані портфелі розташовані під діагоналлю III–II, причому портфель  $\mathcal{L}$  розташований вище (ліворуч) портфеля  $\mathcal{H}$ .

Таблиця 4. - Структури комбінованих DEA-портфелів

Символ фонду	Логарифмічна площина				Експоненціальна площина			
	«Лінійна» стратегія		«Гіперболічна» стратегія		«Лінійна» стратегія		«Гіперболічна» стратегія	
	Експонента різниці квадратів відстаней	Частки фондів у комбінованому портфелі	Експонента різниці відстаней	Частки фондів у комбінованому портфелі	Логарифм різниці квадратів відстаней, збільшеної на $e^2/2$	Частки фондів у комбінованому портфелі	Логарифм різниці відстаней, збільшеної на $e$	Частки фондів у комбінованому портфелі
HIDV	1,9233	<b>0,6447</b>	2,0766	<b>0,6597</b>	1,7403	<b>0,6177</b>	1,3977	<b>0,6398</b>
IHDG	1,0599	<b>0,3553</b>	1,0711	<b>0,3403</b>	1,0770	<b>0,3823</b>	0,7870	<b>0,3602</b>

Джерело: складено авторами за даними таблиці 2

Що стосується стратегій, які ґрунтуються на методі послідовної побудови рубежів, то для досліджуваної сукупності вони призводять до майже рівних часток фондів HIDV та IHDG. Це зумовлено в першу чергу тим, що нульовий рубіж ефективності складався саме з цих фондів. Так, на логарифмічній площині площа багатокутника між нульовим рубежем неефективності та рубежем, на якому перебували ці фонди, дорівнювала 0,2121. Площі протилежних багатокутників (утворених нульовим рубежем ефективності та рубежем неефективності фонду) відрізнялися мало – 0 для HIDV і 0,04 для IHDG. В результаті частки цих фондів склали: 0,5521:0,4479, якщо обирався критерій пропорційності різницям самих площ; 0,51:0,49, якщо обирався критерій пропорційності експонентам різниці площ; та 0,5473:0,4527, якщо обирався критерій пропорційності різницям експонент площ. На думку авторів, такий результат свідчить про те, що критерій різниці площ поступається критеріям різниць відхилень від екстремальних віртуальних станів у випадку невеликої множини фондів.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Пропоновані методи рейтингування досліджуваних фондів та розподілу вкладених в них коштів можуть бути використані як доповнення до вже існуючих підходів та моделей. Це можна зробити, зокрема, шляхом узагальнення розглянутих показників та систем координат.

Першим напрямом такого узагальнення є збільшення розмірності моделі DEA шляхом залучення даних по інших показниках фінансового стану. Так, у просторі трьох вихідних показників рубежі ефективності та неефективності набудуть форми опуклих та увігнутих багатогранників, гранями яких стануть трикутники. Віртуальні стани з найвищими та

найнижчими показниками будуть вершинами паралелепіпеду, в який вписаний багатогранник досліджуваних фондів. Розглянутий вище критерій різниці площ багатокутників перетвориться на критерій різниці об'ємів.

Другим напрямом узагальнення запропонованої моделі є перехід від елементарних індексів, що характеризують діяльність біржових інвестиційних фондів, до статистичних параметрів, що відображають кореляційні зв'язки між ними та ринком в цілому.

Третій напрям узагальнення відображає фактор часу. При цьому можливі два базових варіанти моделі DEA. У першому варіанті розглядатимуться декілька показників, що прогнозуються на той самий момент часу. У другому варіанті розглядатиметься лише один з показників, але в різні часові періоди. Ці два базових варіанти можна комбінувати різними способами.

Ще один напрям можливого узагальнення полягає у створенні «парамоделі», в якій координатами слугуватимуть певні властивості досліджуваних моделей фінансових інвестицій – наприклад, їхня надійність (помилка прогнозу) та вартість використання.

Варто зауважити, що запропоновані методи DEA-оцінювання можуть бути використані також у дослідженнях первинного ринку цінних паперів, товарних ринків, та в операційному менеджменті компаній реального сектора. Нефінансові компанії можуть застосовувати їх у своєму бізнес-плануванні та оцінці ефективності діяльності власних підрозділів.

#### Список використаних джерел

1. Blitz D., Vidojevic M. The Performance of Exchange-Traded Funds. *The Journal of Alternative Investments*. 2021. Vol. 23. Iss. 3. P. 1–19.
2. Bollapragada R., Savin I., Kerbache L. Price Forecasting and Analysis of Exchange Traded Fund. *Journal of Mathematical Finance*. 2013. Vol. 3. No. 1A. P. 181–191.
3. Conlon T. Cotter J., Kovalenko I., Post T. A financial modeling approach to industry exchange-traded funds selection. *Journal of Empirical Finance*. 2023. Vol.74. 101441. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927539823001081> (дата звернення: 03.12.24).
4. European Securities and Markets Authority. Report on shares and exchange-traded funds. October 2024. URL: [https://finance.ec.europa.eu/document/download/3f0c7535-06c9-44e1-8e16-b10d240d6080\\_en?filename=241017-deg-report-shares-exchange-traded-funds\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/document/download/3f0c7535-06c9-44e1-8e16-b10d240d6080_en?filename=241017-deg-report-shares-exchange-traded-funds_en.pdf) (дата звернення: 03.12.24).
5. Henriques C.O., Neves M.E., Castelão L., Nguyen D. K. Assessing the performance of exchange traded funds in the energy sector: a hybrid DEA multiobjective linear programming approach. *Annals of Operations Research*. 2022. Vol. 313. Iss. 1. P. 341–366.
6. Hilliard J., Le T. D. Exchange-traded funds investing in the European emerging markets. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 260–270.
7. Malhotra D. K. Evaluating the Performance of Real Estate Exchange-Traded Funds. *Journal of Risk Financial Management*. 2024. Vol. 17. Iss. 1. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/17/1/7>. (дата звернення: 03.12.24).
8. Mazumder I. Investing in Exchange Traded Funds. *Applied Finance Letters*. 2014. Vol. 3. No. 2. P. 16–23.
9. PricewaterhouseCoopers Global. ETFs 2028: Shaping the Future. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/etfs-2028-shaping-the-future.html> (дата звернення: 03.12.24).
10. Petridis K., Kioussis N., Tampakoudis I., Abdelaziz F.B. Measuring the efficiency of mutual funds: Does ESG controversies score affect the mutual fund performance during the COVID-19 pandemic? *Operational Research*. 2023. Vol. 23. Art. 54. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12351-023-00795-5?fromPaywallRec=true> (дата звернення: 03.12.24).
11. Rakhshan S.A. Efficiency ranking of decision making units in data envelopment analysis by using TOPSIS-DEA method. *Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68. Iss.8. P. 906–918.
12. Sinha P. K., Abhinav, Rachana D, Ajwal R. An Analytical Study on Exchange Traded Funds (EFT's) and Its Relationship with Market Movements. *Journal of Propulsion Technology*. 2023. Vol. 44. No.3. P. 3194–3202.

13. Silva A. C., Gragnani J. A., Abner D., Ramasamy S. The World Bank's Issuer-Driven Exchange-Traded Fund Program. 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/427631603461044384/pdf/The-World-Bank-s-Issuer-Driven-Exchange-Traded-Fund-Program.pdf>. (дата звернення: 03.12.24).
14. State Street Global Advisors. State Street ETF Model Portfolios. URL: <https://www.ssga.com/us/en/intermediary/capabilities/etf-model-portfolios> (дата звернення: 03.12.24).
15. The Bank of New York Mellon. Introducing BNY Mellon ETF Models. URL: <https://www.bny.com/investments/us/en/intermediary/model-portfolio.html> (дата звернення: 03.12.24).
16. Thoof, N. W., Picard, B. G., Sykes, R. E. John Hancock Multimanager ETF Model Portfolios Asset Allocation Guidance Flyer. 2024. URL: <https://www.jhinvestments.com/resources/all-resources/fund-documents/investor-fact-sheets/john-hancock-multimanager-etf-model-portfolios-asset-allocation-guidance-flyer>. (дата звернення: 03.12.24).
17. Tuzcu S.E. & Ertugay E. Is size an input in the mutual fund performance evaluation with DEA? *Eurasian Economic Review*. 2020. Vol.10. Iss. 4. P. 635–659.
18. Valadkhani A. & Moradi-Motlagh A. An empirical analysis of exchange-traded funds in the US. *Economic Analysis and Policy*. 2023. Vol. 78. P. 995–1009.
19. VettaFi. Dividend Growth ETF List. ETF Overview. As of 12.03.24. URL: <https://etfdb.com/themes/dividend-growth-etfs/> (дата звернення: 03.12.24).
20. VettaFi. Dividend Growth ETF List. ETF Overview. As of 12.06.24. URL: <https://etfdb.com/themes/dividend-growth-etfs/> (дата звернення: 06.12.24).
21. WisdomTree. WisdomTree Model Portfolios: The next investment evolution to retain and gain clients. URL: <https://www.wisdomtree.com/investments/models/-w->
22. Zagoruiko I., & Petkova L. Model of world technological and economic efficiency frontiers. *Journal of International Studies*. 2022. Vol.15. No 2. P. 174–198.
23. Загоруйко І. О., Петкова Л.О. Концепція світового технологічного рубежу: методологія, проблеми та інтерпретації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 61. С. 5–21.
24. Загоруйко І. О., Петкова Л. О. Метод ДЕА як інструмент порівняльного аналізу ефективності національних економік. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 62. С. 81–92.

### References

1. Blitz, D. & Vidojevic, (2021). M. The Performance of Exchange-Traded Funds. *The Journal of Alternative Investments*, 23(3), 1–19.
2. Bollapragada, R.; Savin, I.; Kerbache, L. (2013). Price Forecasting and Analysis of Exchange Traded Fund. *Journal of Mathematical Finance*, 3(1A), 181–191. <https://doi.org/10.4236/jmf.2013.31A017>.
3. Conlon, T.; Cotter, J.; Kovalenko, I.; Post, T. (2023). A financial modeling approach to industry exchange-traded funds selection. *Journal of Empirical Finance*, 74, 101441. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2023.101441>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927539823001081> (accessed on 03.12.24).
4. European Securities and Markets Authority. (2024). Report on shares and exchange-traded funds. October 2024. URL: [https://finance.ec.europa.eu/document/download/3f0c7535-06c9-44e1-8e16-b10d240d6080\\_en?filename=241017-deg-report-shares-exchange-traded-funds\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/document/download/3f0c7535-06c9-44e1-8e16-b10d240d6080_en?filename=241017-deg-report-shares-exchange-traded-funds_en.pdf) (accessed on 03.12.24).
5. Henriques, C.O.; Neves, M.E.; Castelão, L; Nguyen, D. K. (2022). Assessing the performance of exchange traded funds in the energy sector: a hybrid DEA multiobjective linear programming approach. *Annals of Operations Research*, 313(1), 341–366. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04323-6>.
6. Hilliard, J. & Le, T. D. (2022). Exchange-traded funds investing in the european emerging markets. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(2), 260–270. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.804>.
7. Malhotra, D. K. (2024). Evaluating the Performance of Real Estate Exchange-Traded Funds. *Journal of Risk Financial Management*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm17010007>. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/17/1/7> (accessed on 03.12.24).
8. Mazumder, I. (2014). Investing In Exchange Traded Funds. *Applied Finance Letters*, 3(2), 16–23. <https://doi.org/10.24135/afl.v3i2.23>.
9. PricewaterhouseCoopers Global. (n.d.). ETFs 2028: Shaping the Future. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/etfs-2028-shaping-the-future.html> (accessed on 03.12.24).

10. Petridis, K.; Kiosse, N.; Tampakoudis, I.; Abdelaziz, F.B. (2023). Measuring the efficiency of mutual funds: Does ESG controversies score affect the mutual fund performance during the COVID-19 pandemic? *Operational Research*, 23, 54. <https://doi.org/10.1007/s12351-023-00795-5>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12351-023-00795-5?fromPaywallRec=true> (accessed on 03.12.24).
11. Rakhshan, S.A. (2017). Efficiency ranking of decision making units in data envelopment analysis by using TOPSIS-DEA method. *Journal of the Operational Research Society*, 68(8), 906–918. <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0237-0>.
12. Sinha, P. K.; Abhinav; Rachana D; Ajwal, R. (2023). An Analytical Study on Exchange Traded Funds (ETF's) and Its Relationship With Market Movements. *Journal of Propulsion Technology*, 44(3), 3194–3202.
13. Silva, A. C.; Gragnani, J. A.; Abner, D.; Ramasamy, S. (2020). The World Bank's Issuer-Driven Exchange-Traded Fund Program. 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/427631603461044384/pdf/The-World-Bank-s-Issuer-Driven-Exchange-Traded-Fund-Program.pdf> (accessed on 03.12.24).
14. State Street Global Advisors. (n.d.). State Street ETF Model Portfolios. URL: <https://www.ssga.com/us/en/intermediary/capabilities/etf-model-portfolios> (accessed on 03.12.24).
15. The Bank of New York Mellon. (n.d.). Introducing BNY Mellon ETF Models. URL: <https://www.bny.com/investments/us/en/intermediary/model-portfolio.html> (accessed on 03.12.24).
16. Thoof, N. W.; Picard, B. G.; Sykes, R. E. (2024). John Hancock Multimanager ETF Model Portfolios Asset Allocation Guidance Flyer. URL: <https://www.jhinvestments.com/resources/all-resources/fund-documents/investor-fact-sheets/john-hancock-multimanager-etf-model-portfolios-asset-allocation-guidance-flyer> (accessed on 03.12.24).
17. Tuzcu, S.E. & Ertugay, E. (2020). Is size an input in the mutual fund performance evaluation with DEA? *Eurasian Economic Review*, 10(4), 635–659. <https://doi.org/10.1007/s40822-020-00141-6>.
18. Valadkhani, A. & Moradi-Motlagh, A. (2023). An empirical analysis of exchange-traded funds in the US. *Economic Analysis and Policy*, 78, 995–1009. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.05.002>.
19. VettaFi. (2024). Dividend Growth ETF List. ETF Overview. As of 12.03.24. URL: <https://etfdb.com/themes/dividend-growth-etfs/> (accessed on 03.12.24).
20. VettaFi. (2024). Dividend Growth ETF List. ETF Overview. As of 12.06.24. URL: <https://etfdb.com/themes/dividend-growth-etfs/> (accessed on 06.12.24).
21. WisdomTree. (n.d.). WisdomTree Model Portfolios: The next investment evolution to retain and gain clients. URL: <https://www.wisdomtree.com/investments/models/-w->, (accessed on 03.12.24).
22. Zagoruiko, I. & Petkova, L. (2022). Model of world technological and economic efficiency frontiers. *Journal of International Studies*, 15(2), 174–198. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-2/12>. URL: [https://www.jois.eu/?768,en\\_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers](https://www.jois.eu/?768,en_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers) (accessed on 03.12.24).
23. Zagoruiko, I. O. & Petkova, L. O. (2021). Concept of the world technological frontier: methodology, problems and interpretations. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 61, 5–21. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.61.2021.234527>.
24. Zagoruiko, I. O. & Petkova, L. O. (2021). DEA method as a tool for comparative analysis of the efficiency of national economies. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 62, 81–92. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.242067>.

**ZAGORUIKO Ivan**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy,  
Ukraine

**PETKOVA Lesya**

Doctor of Economics, Professor,  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy,  
Ukraine

**DEA STRATEGIES IN INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTMENT**

**Introduction.** International investment activity in the global economy determines the development of countries, regions, and corporations. Its flexibility and efficiency enable improvements in competitiveness, market expansion, and the formation of global economic networks. In modern international investment management, it is crucial to make timely decisions regarding portfolio diversification, analyze key financial and economic indicators when assessing its risks and profitability.

**Purpose.** The purpose of the article is to develop new DEA-based evaluation methods for the studied objects that do not require solving linear and quadratic programming tasks.

**Results.** *The proposed methods make it possible to evaluate the position of the studied objects relative to the convex hull of their states and virtual extreme points. These methods were tested on a sample of twenty exchange-traded funds (ETFs). The input indicators selected were annual indices of total asset value and fund share prices. The study was conducted in two alternative coordinate systems: logarithms of the indices and exponents of growth rates. The proposed methods identified the optimal object for portfolio investment. A combined portfolio was examined, consisting of investments in the optimal ETF and another efficient fund adjacent to it on the convex hull. Using the proposed methods, alternative structures of combined portfolios were identified and compared. It was found that the combined portfolios constructed based on deviations from virtual extreme states were very similar in structure and contained a significantly larger share of the optimal fund. In combined portfolios constructed based on differences in the areas of opposite parts of the studied set, the share of the optimal fund slightly exceeded 50%.*

**Originality.** *A rectangle was constructed around the convex hull of the studied objects.*

*According to the selected indicators, the upper right part of the convex hull, along with the adjacent segments of the sides of the described rectangle, is considered as the frontier of zero-order efficiency. The frontiers of lower (negative) orders of efficiency are formed by successively subtracting from the investigated set those objects located on the previous frontier. Similarly, the lower left part of the convex hull, together with the adjacent segments of the sides of the described rectangle, is regarded as the frontier of zero-order inefficiency. The inefficiency frontiers of higher (positive) orders are formed by successively subtracting from the investigated set those objects located on the previous frontier.*

*The efficiency frontier where a specific object is located and the zero-order (worst) inefficiency frontier form a polygon whose area characterizes the deviation of this object from the inefficient set. Similarly, the inefficiency frontier where a specific object is located and the zero-order (best) efficiency frontier form a polygon whose area characterizes the deviation of this object from the efficient set. It has been demonstrated that the relative difference in these areas, the relative difference in the functions of these areas, and the function of the area difference can be used as a basis for forming a combined investment portfolio.*

*The opposite vertices of the rectangle enclosing the convex hull of the investigated objects are interpreted as the best ("ideal") and worst ("horrible") virtual states. The diagonal connecting these states intersects the set of real states, efficiency frontiers, and inefficiency frontiers. The segment of the zero-efficiency frontier through which the diagonal of the extreme virtual states passes is considered distinguished. It has been shown that as alternative bases for forming a combined investment portfolio, the function of the differences in Euclidean distances of a specific object to the extreme virtual states and the function of the difference in the squares of these distances can be used. It has been found that for better comparability of portfolios formed on alternative planes, it is advisable to use inverse functions—exponential on a logarithmic plane and logarithmic on an exponential plane.*

**Conclusion.** *The proposed approach can be generalized in several directions. The first direction of such generalization is increasing the dimensionality of the DEA model by incorporating data on other indicators of companies' financial status. The second direction of generalization of the proposed model is transitioning from elementary indices characterizing the performance of exchange-traded investment funds to statistical parameters reflecting their correlations with the market as a whole. The third direction of generalization can reflect the time factor. Another potential direction of generalization involves creating a "paramodel" in which the coordinates represent certain properties of the investigated financial investment models—for example, their reliability (forecast error), cost of creation, and use of the model. The proposed DEA evaluation methods can also be applied to studies of the primary securities market, commodity markets, and operational management of companies in the real sector. Non-financial companies can utilize them in their business planning and assessment of the efficiency of their internal divisions.*

**Keywords:** *nonparametric methods; optimal state; performance criteria; international efficiency frontiers; investment portfolio models; international investment management; exchange-traded funds; evaluation of decision-making units.*

Одержано редакцією: 06.08.2024  
Прийнято до публікації: 12.09.2024



УДК 339.5:327

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-17-27>

**KIBALNYK Liubov**

Doctor of Economics, Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7659-5627>  
e-mail: [liubovkibalnyk@vu.cdu.edu.ua](mailto:liubovkibalnyk@vu.cdu.edu.ua)

**KIBALNYK Volodymyr**

Educational and Scientific Testing Range for  
High-Tech Weapons and Military Equipment,  
Cherkasy, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4117-7948>  
e-mail: [vmkibalnik@ukr.net](mailto:vmkibalnik@ukr.net)

**DANYLCHUK Hanna**

Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Bohdan Khmelnytsky National  
University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>  
e-mail: [abdanilchuk@vu.cdu.edu.ua](mailto:abdanilchuk@vu.cdu.edu.ua)

**SEREDA Danylo**

Master student, Bohdan Khmelnytsky National  
University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4117-7948>  
e-mail: [vmkibalnik@ukr.net](mailto:vmkibalnik@ukr.net)

## MODELING THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE FOREIGN EXCHANGE MARKET

*The article is dedicated to modeling the foreign exchange market to assess the impact of the Russian-Ukrainian war. For this purpose, methods such as the calculation of the Hurst exponent, the local Hurst exponent, and recurrence analysis were utilized. The study examined currency pairs including BTC/USD, ETH/USD, EUR/USD, GBP/USD, CNY/USD, USD/RUB, and USD/UAH. Based on the modeling results, it was concluded that certain changes in the dynamics of these currency pairs were observed from 2022 to November 2024. The calculated Hurst exponent allowed for an assessment of the persistence of the currency pairs. The local Hurst exponent provided further insights into the states of the foreign exchange market at different points in the study period. Recurrence analysis was conducted, which helped refine conclusions regarding the impact of crises on the foreign exchange market.*

*The obtained models demonstrated that all analyzed currency pairs experienced negative effects due to Russia's full-scale invasion of Ukraine. The authors argue that the response of the EUR/USD currency pair can be explained by the European Union's dependence on Russian energy resources. Additionally, the introduction of economic and political sanctions against Russia has had a significant impact on the foreign exchange market, as these sanctions restrict access to international financial markets, reduce foreign investment and trade volumes, thereby decreasing liquidity and increasing the volatility of the national currency. Moreover, sanctions create significant uncertainty among investors, disrupt supply chains, and force the country to seek alternative financial and economic partnerships, ultimately affecting the stability of the foreign exchange market and the overall economic situation.*

*Evidently, the war in Ukraine has also influenced the USD/UAH and USD/RUB currency pairs, as the hryvnia and ruble are the national currencies of Ukraine and Russia, respectively. An interesting result was observed in the modeling of the CNY/USD currency pair. The war in Ukraine was found to have an impact on this pair as well, given that China, while maintaining ties with Russia, seeks to strengthen its global position, whereas the United States supports Ukraine, further influencing the foreign exchange market. This occurs in the broader context of U.S.-China rivalry.*

*For cryptocurrency pairs, the models demonstrated a relatively low dependence on events in Ukraine. The findings of the study suggest that the use of fractal and recurrence analysis is advisable, as these methods offer new opportunities for a deeper understanding of the foreign exchange market and the development of adaptive strategies for managing economic risks, which is particularly relevant in the context of global instability.*

**Keywords:** foreign exchange market; currency pairs; cryptocurrency pairs; volatility; Hurst exponent; local Hurst exponent; recurrence analysis; Russian-Ukrainian war.

**Problem statement.** The Russian-Ukrainian war has emerged as a global challenge that has significantly impacted not only Ukraine's economy but also the global foreign exchange market. This war has disrupted the stability of international trade, caused economic uncertainty, and affected trust in global financial institutions. Russia's actions, particularly the imposition of sanctions against it, have altered the structure of international financial flows, influencing the exchange rates of major currencies such as the US dollar, the euro, the yuan, as well as the currencies of developing countries.

The war has led to a global increase in energy prices, which has had a heterogeneous impact on the currency markets of energy-exporting and energy-importing countries. Shifts in trade flows, capital redistribution, and financial support for Ukraine from international partners have introduced additional factors contributing to currency fluctuations. At the same time, interest in alternative currencies, particularly cryptocurrencies, has intensified as a means of protection against economic risks.

The issue lies in the fact that traditional foreign exchange market analysis models often fail to account for war-related factors that significantly alter the behavior of economic agents. The lack of a systematic analysis of the global impact of the Russian-Ukrainian war on the foreign exchange market complicates the forecasting of future trends and the development of effective policies to ensure financial stability. Therefore, modeling these processes is critically important for understanding the dynamics of the global foreign exchange market in the context of geopolitical conflicts.

**Analysis of recent research and publications and identification of unresolved aspects of the problem.** The study of foreign exchange markets has attracted significant attention from financial and economic researchers. For instance, Gonak I. [1] demonstrates the influence of negative and positive factors on the price dynamics of the cryptocurrency market. Based on statistical analysis, the author argues that major cryptocurrencies tend to increase in value during periods of crisis. The authors of [2] present the results of foreign exchange market modeling using R/S analysis, highlighting its effectiveness in identifying market states through the example of the USD/UAH and EUR/USD currency pairs. In the study [3], the authors propose a method for modeling the cryptocurrency market using econometric evaluation tools based on machine learning models. The developed models are designed for short-term forecasting. Short-term forecasts of exchange rate dynamics based on deep neural networks are the focus of study [4]. The authors confirm the effectiveness of this approach for predicting both fiat and cryptocurrencies. The study [5] examines the impact of geopolitical risks (using the Russian-Ukrainian war as an example) on foreign exchange markets. By applying univariate analysis, the authors conclude that the war has had a negative effect on foreign exchange rates, particularly in countries geographically close to Ukraine and Russia, as well as those highly dependent on Russian energy resources. The effects of the Russian-Ukrainian war and the COVID-19 pandemic on specific European currencies are analyzed in study [6]. The authors utilize the TVP-VAR dynamic connectivity method. The obtained results support previous findings, demonstrating the influence of energy dependence and the Russian ruble on the valuation of European currencies. The modeling of foreign exchange markets using nonlinear dynamics methods, such as fractal and entropy-based approaches, is the focus of studies [7-8]. In [7], the authors examine the impact of COVID-19 on the cryptocurrency market using fractal analysis and Tsallis entropy and wavelet entropy methods. The modeling results indicate an insignificant impact of the COVID-19 pandemic on this market. In [8], the authors apply the wavelet entropy method to model the impact of the Russian-Ukrainian war on globalization processes by analyzing global financial markets, particularly the foreign exchange market. The study demonstrates that, for the currency market, the war in Ukraine represents a geopolitical crisis. Furthermore, the effectiveness of the wavelet entropy method is highlighted in modeling the foreign exchange market, analyzing its response to crises, and conducting pre-forecast analysis.

Thus, the proposed topic remains highly relevant, as the prolonged Russian-Ukrainian war continues to reshape global economic conditions. The analysis of research by Ukrainian scholars reveals certain gaps in this field. Further study is required to explore the direct impact of military actions on fluctuations in major currencies (the US dollar, the euro, and the Ukrainian hryvnia), the mechanisms driving these fluctuations, the ways in which sanctions against Russia alter international financial flows, and how these changes affect the currency markets of countries participating in sanctions regimes, among other issues. Investigating these aspects will contribute to a deeper understanding of currency

market dynamics during geopolitical crises and facilitate the development of modern, adequate economic forecasting models for analyzing the impact of military factors. The results of such modeling will aid in formulating effective strategies for economic stabilization in crisis situations.

**The aim of this article** is to model the impact of Russia's full-scale invasion of Ukraine on the foreign exchange market using nonlinear dynamics methods and to identify the key factors driving foreign exchange market volatility.

**Presentation of the main research material.** The study of the foreign exchange market is crucial for understanding global financial processes and ensuring economic stability. Modeling negative impacts allows for the prediction and minimization of risks caused by sharp fluctuations in exchange rates. The Russian-Ukrainian war, as an example of a geopolitical crisis, demonstrates how military conflicts can significantly affect the foreign exchange market. Therefore, researching this issue and developing models using modern interdisciplinary methods is highly relevant for further designing effective strategies to adapt economic policies to conditions of high instability.

In this study, model calculations were performed based on data from the Global Foreign Exchange Market Index Statistics website [9]. The research focuses on two cryptocurrencies with the largest market capitalization—Bitcoin (BTC) and Ethereum (ETH)—as well as the currency pairs EUR/USD, GBP/USD, CNY/USD, USD/RUB, and USD/UAH for the period from January 1, 2018, to November 12, 2024. The authors apply elements of fractal analysis, specifically the Hurst exponent [10] and the local Hurst exponent [11]. The calculation of the Hurst exponent allows for the assessment of trend persistence, while the method of calculating the local Hurst exponent using a moving window procedure enables tracking its dynamics and identifying specific periods of currency response to crisis events. Additionally, recurrence analysis [12, 13] is used to detect market states resulting from the negative impact of the Russian-Ukrainian war.

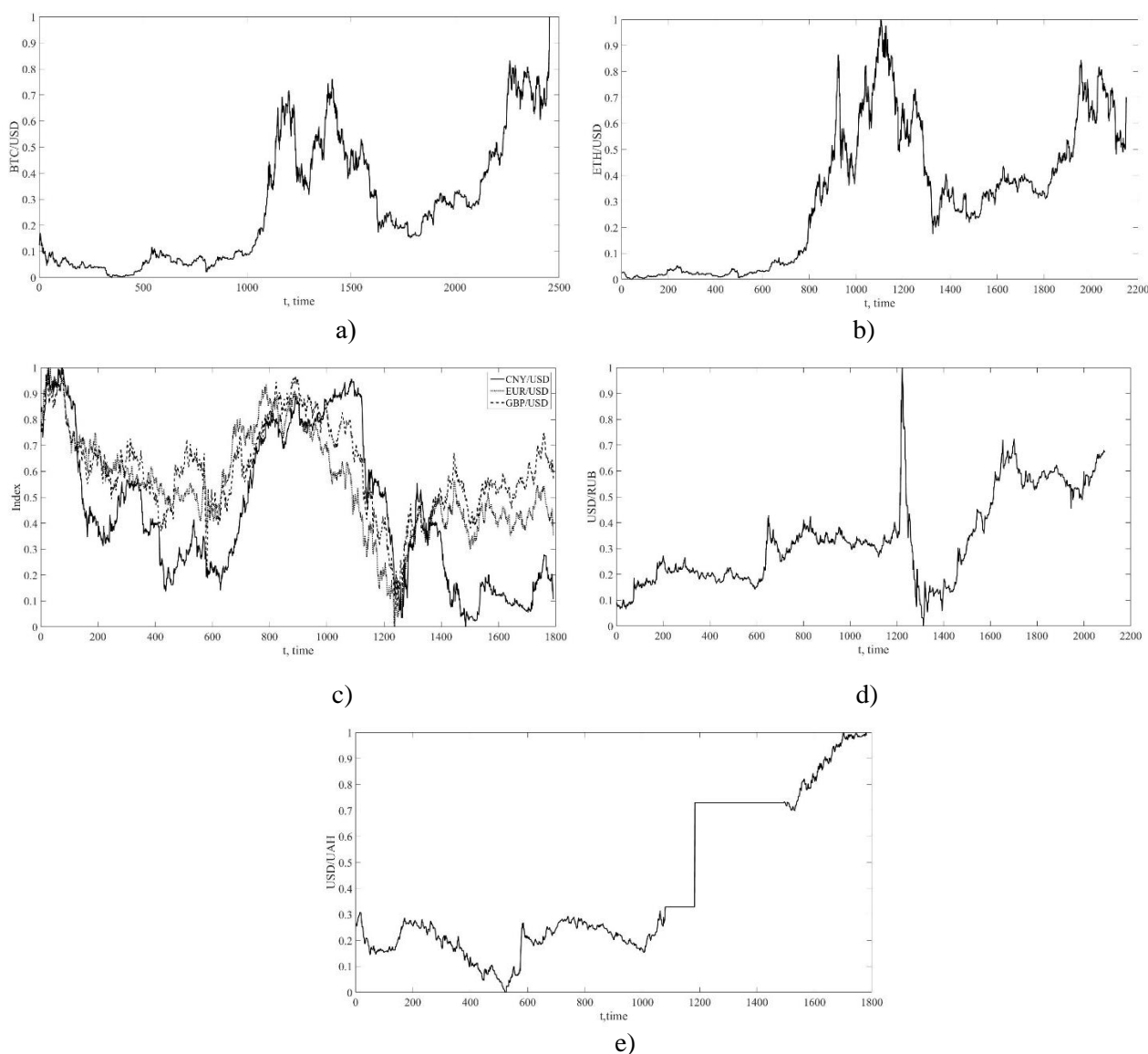
Figure 1 presents the dynamics of the analyzed currency pairs.

The analysis of Fig. 1 shows that the EUR/USD and GBP/USD currency pairs exhibited a downward trend during 2018–2019 (around points 310–350). The euro gradually weakened against the dollar due to the slowdown in economic growth in the EU and several political challenges, including BREXIT. In the case of GBP/USD, BREXIT was the dominant factor during this period, while the subsequent trade agreement with the EU contributed to the partial stabilization of the pound.

The Chinese yuan weakened against the dollar, primarily due to the U.S.-China trade war. The Russian ruble showed a declining trend, which can be explained by the sanctions imposed on Russia since 2014. Similarly, the Ukrainian hryvnia to the dollar was characterized by instability, influenced by economic and political events of that time. The cryptocurrency market, after peaking in 2017, also experienced a significant decline.

In 2020 (around points 620–1050), the situation became even more complex for global markets due to the announcement of the COVID-19 pandemic, which led to fluctuations in currency pairs with an overall downward trend. Initially, the pandemic weakened the euro, but large-scale economic stimulus measures in the EU contributed to its stabilization. A similar effect was observed for the pound and the Chinese yuan. The USD/RUB and USD/UAH currency pairs experienced sharp declines, while the cryptocurrency market, despite general instability, showed an upward trend. In 2020–2021, China strengthened its position thanks to its rapid recovery from the pandemic.

During 2021–2024, the euro experienced fluctuations due to the ECB's monetary policy and the increase in interest rates in the U.S., which reinforced the dollar's role as a «safe-haven» asset. The GBP/USD currency pair, which suffered from the impact of COVID-19 in 2020–2021, gradually showed an increase in the pound's value due to the improving economic situation in the UK during 2022–2024. Tensions between China and the U.S. in 2023–2024 once again affected the yuan's exchange rate. In 2022, following the outbreak of the war in Ukraine, the Russian ruble initially plummeted but partially recovered due to the implementation of strict currency controls, whereas the hryvnia faced significant pressure, leading to depreciation. However, since 2023, it has begun to stabilize due to international financial support.



**Figure 1. - Dynamics of currency pairs: (a) BTC/USD, (b) ETH/USD, (c) EUR/USD, GBP/USD, CNY/USD, (d) USD/RUB, (e) USD/UAH**

*Source: constructed by the authors based on data from [9]*

In 2022, cryptocurrencies experienced a decline due to the bankruptcies of key platforms and increased regulatory pressure. However, in 2023–2024, a partial recovery was observed, driven by the introduction of new technologies and a gradual increase in trust in digital assets. Thus, during the analyzed period, the currency market experienced numerous negative events, including the COVID-19 pandemic, political and economic tensions, and the full-scale invasion of Ukraine by Russia.

To analyze the current state of the currency market based on the studied currency pairs, the Hurst exponent was calculated. The results of these calculations are presented in Table 1.

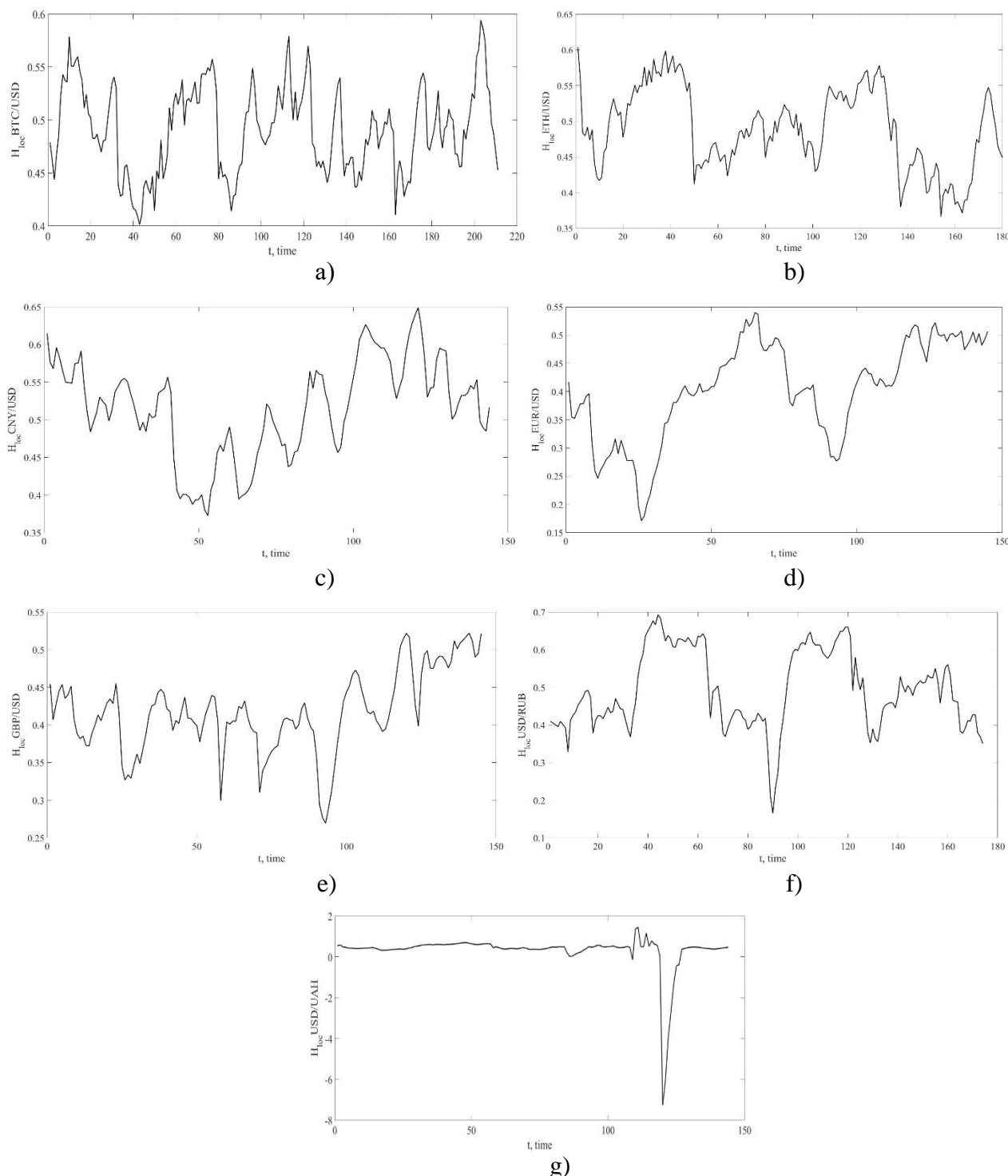
**Table 1 - Hurst exponent values for currency pairs,  $H$**

Currency pairs	$H$
EUR/USD	0,56
GBP/USD	0,57
CNY/USD	0,67
USD/RUB	0,65
USD/UAH	0,75
BTC/USD	0,7
ETH/USD	0,68

*Source: calculated by the authors based on data from [9]*

The obtained Hurst exponent values for all currency pairs range between 0.5 and 1, indicating the presence of persistence, i.e., the continuation of certain trends in the dynamics over a defined period.

To identify changes in the dynamics of currency pairs caused by crisis events, the local Hurst exponent was calculated. The results of this analysis are presented in Fig. 2.



**Figure 2 - Dynamics of the Local Hurst Exponent for Currency Pairs: (a) BTC/USD, b) ETH/USD, (c) CNY/USD, (d) EUR/USD, (e) GBP/USD, (f) USD/RUB, (g) USD/UAH**  
 Source: calculated and plotted by the authors based on data from [9]

The analysis of Fig. 2 allows us to conclude that in certain periods, sharp changes in the local Hurst exponent (declines/increases) are observed, indicating instability and the presence of crisis processes. For instance, in the case of the CNY/USD currency pair, such fluctuations were recorded around point 20 and point 40, corresponding to late 2018 – early 2019, as well as during the COVID-19 pandemic

(around point 70). During the period 2022–2024 (points 100–150), the dynamics of the local Hurst exponent predominantly show declines, indicating high instability for this pair. This may be attributed both to the confrontation between the United States and China and to deeper factors related to the war in Ukraine. China seeks to strengthen its global position while maintaining ties with Russia, whereas the U.S. supports Ukraine, creating additional impacts on the currency market.

For the EUR/USD and GBP/USD currency pairs, fluctuations in the local Hurst exponent during 2022–2024 are observed, which, in our opinion, are more likely driven by internal economic and political events in the U.S. and the UK.

A similar pattern is observed for cryptocurrency pairs, where we see rapid declines and increases, reflecting the characteristic cycle of crises and recoveries in this market. Notably, the war in Ukraine has had a significant impact: prior to the war, Ukraine was home to cryptocurrency mining farms due to affordable electricity and a tech-savvy population. However, with the onset of hostilities, this situation changed, and cryptocurrencies gained popularity as a tool for international transfers and financial transactions.

The USD/UAH currency pair exhibits a significant decline in the local Hurst exponent, directly linked to the consequences of the Russia-Ukraine war. However, in 2024, the values returned to pre-war levels due to international financial support. As for the Russian ruble, fluctuations are also observed in the 2022–2024 period, with several sharp declines, particularly in 2022 and early 2024, indicating an overall downward trend.

Thus, the application of the local Hurst exponent method has allowed us to identify multiple crisis periods, which, in our view, indicate that the war in Ukraine has had a widespread impact on the entire currency market.

Next, we conduct a recurrence analysis of the currency market to examine its response to the Russian-Ukrainian war. The calculation results are presented in Fig. 3. A detailed study of the recurrence plots reveals the market's fine-scale characteristics.

The recurrence diagrams for cryptocurrency pairs (Figure 3(a, b)) confirm previous findings and also demonstrate the presence of instability. The period from 2022 to 2024 is characterized by the non-stationarity of processes. However, it is rather difficult to draw a definitive conclusion regarding the impact of the Russian-Ukrainian war on the cryptocurrency market. Cryptocurrencies have their own history and crises, as this segment of the financial market is inherently more speculative.

For the EUR/USD currency pair (Figure 3(c)), the last three years of the analyzed period also exhibit an unstable state, which may indicate the influence of the war in Ukraine. Most European Union countries actively support Ukraine financially, yet the Eurozone remains dependent on Russian energy resources, and sanctions against Russia have affected national economies. Despite this, efforts to maintain the euro's stability are evident, as it is the second most significant reserve currency after the US dollar, making it a key instrument in international finance. Moreover, the euro symbolizes Europe's economic and political unity, and due to its stability, it attracts investors, contributing to geopolitical balance.

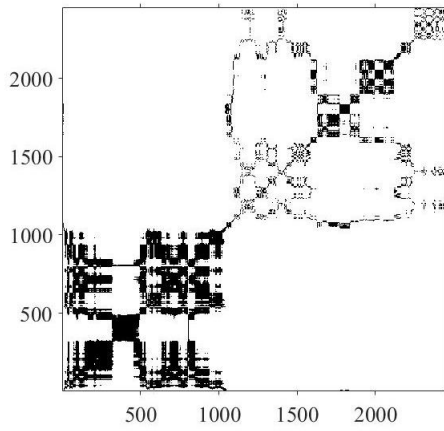
From Figure 3(d), it can be concluded that during 2022, the GBP/USD currency pair experienced significant fluctuations, reflected in the presence of individual black points on the diagram. The current situation indicates a gradual transition to a more stable state. In our opinion, the most pronounced impact of the war was observed at the very beginning of hostilities.

According to Figure 3(e), in 2022, the CNY/USD currency pair exhibited white points and regions, indicating particular market conditions. However, by 2024, a trend toward stabilization is observed, which is likely a consequence of the Russian-Ukrainian war. It is known that various components for drone and equipment production are supplied from the Chinese market, so the revitalization of this segment may contribute to the stabilization of the yuan's exchange rate.

The recurrence diagram for the USD/RUB pair (Figure 3(f)) has a distinctly contrasting topology, indicating sharp trend shifts. Throughout the 2022–2024 period, Russia has attempted to maintain the stability of the ruble despite significant pressure from sanctions and economic restrictions. Measures such as currency regulation adjustments, ensuring an external trade surplus, and implementing monetary policies have been employed, although sanctions have also had a substantial impact on the situation.

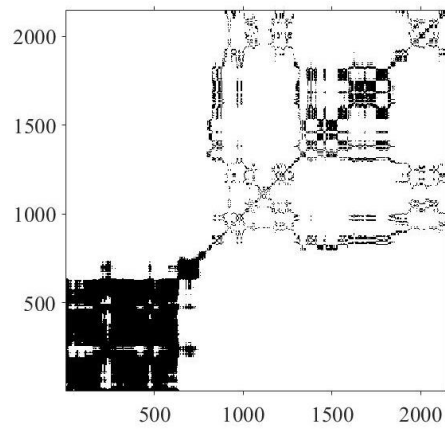
Despite these efforts, the long-term maintenance of a stable ruble exchange rate remains a challenge due to declining export revenues and the need to finance the budget deficit.

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**



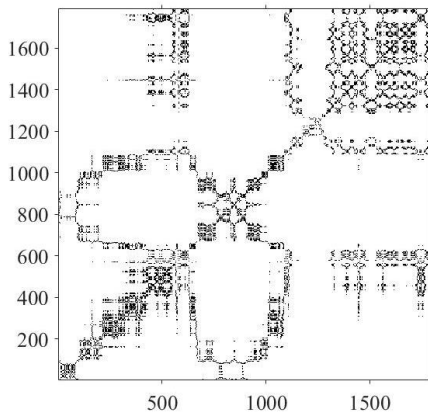
a)

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**



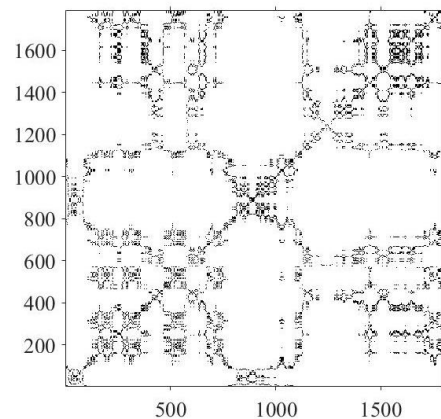
b)

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**



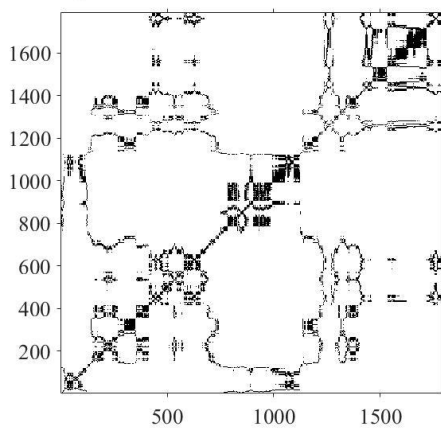
c)

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**



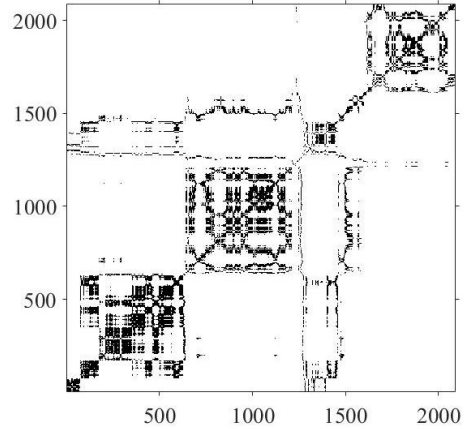
d)

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**

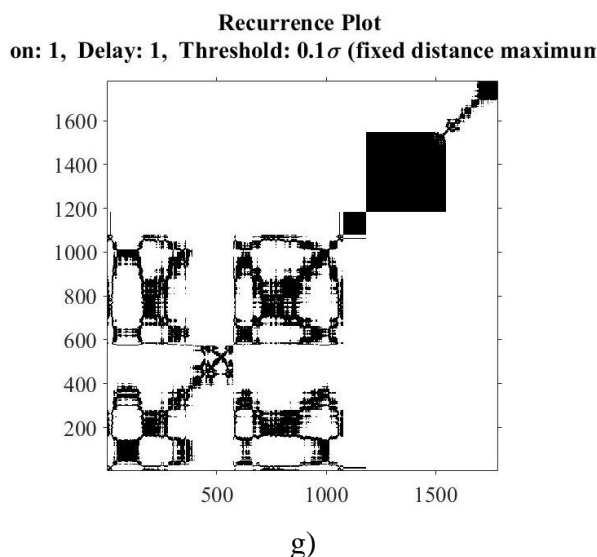


e)

**Recurrence Plot**  
**on: 1, Delay: 1, Threshold:  $0.1\sigma$  (fixed distance maximum)**



f)



**Figure 3. - Recurrence plots for: (a) BTC/USD, b) ETH/USD, (c) EUR/USD, (d) GBP/USD, (e) CNY/USD, (f) USD/RUB, (g) USD/UAH**

*Source: calculated and plotted by the authors based on data from [9]*

The recurrence diagram for the USD/UAH currency pair (Figure 3(g)) shows various rectangular black areas, indicating a certain level of stability in the Ukrainian hryvnia due to measures taken by the National Bank of Ukraine (NBU) and other economic factors. These include the establishment of a fixed exchange rate of the hryvnia against the US dollar, which reduces market panic and supports confidence in the national currency. An important stabilization factor is international financial assistance, as substantial grants and loans from partners (IMF, EU, US) contribute to budget financing, replenishment of NBU's foreign exchange reserves, and overall economic stability. It is noteworthy that even during the war, Ukraine continues to export agricultural products and other goods, ensuring an inflow of foreign currency. The NBU also actively uses foreign exchange reserves for interventions to curb exchange rate fluctuations. As of November 2024, reserves remain at a sufficient level to cover import needs and maintain stability.

Despite these measures, the hryvnia remains under significant pressure due to economic destruction, high military expenditures, and declining production, with its stability largely dependent on continued international support and the effectiveness of economic institutions. This is also reflected in the recurrence diagram: white points near position 1500 and beyond indicate signs of stabilization, potentially influenced by socio-political events, including the US elections and changes in foreign aid policies.

Thus, recurrence analysis has made it possible to «diagnose» the states of currency pairs, obtain detailed information about their dynamics, and assess the impact of the Russia-Ukraine war on the foreign exchange market.

**Conclusions and prospects for further research.** Based on the conducted study, it can be concluded that fractal analysis enables the identification of large-scale patterns and self-similarity in the dynamics of exchange rates, serving as an important indicator of long-term trends and market instability. Recurrence analysis, in turn, facilitates the «diagnosis» of local market states, allowing for the identification of critical moments when currency pairs undergo abrupt behavioral changes, particularly under the influence of external geopolitical and geo-economic factors.

The analysis has demonstrated that both fractal and recurrence characteristics of the currency market change significantly under the impact of crisis events such as the Russian-Ukrainian war. These methods allow for the detection of both global and local anomalies, which is crucial for forecasting and risk management. The obtained results can be used as an additional tool for developing monetary policy strategies, optimizing foreign exchange reserves, and managing financial risks.

A deep understanding of the fractal properties of the market helps anticipate potential trend changes, while recurrence analysis enables timely responses to local crises. Future research prospects



include the integration of advanced data analysis tools and artificial intelligence to enhance the capabilities of fractal and recurrence analysis in the foreign exchange market, thereby significantly improving the accuracy of forecasts and the quality of managerial decisions.

### References

1. Honak, I.M. (2022). Mozhyvosti investuvannya u kryptovalyuty v umovakh aktyvnoyi fazy pandemiyi COVID-19 u 2020–2021 rr. ta konventsijnoyi rosijsko-ukrayinskoyi vijny 2022 r. [Investment opportunities in cryptocurrencies during the active phase of the COVID-19 pandemic in 2020–2021 and the conventional Russian-Ukrainian war in 2022]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya". Seriya "Ekonomika"*, 25(53), 67–77.
2. Burtnyak, I.V., Suduk, N.V., & Kashevskiy, R.M. (2024). R/S-analiz valyutnoho rynku [R/S analysis of the currency market]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 2(20), 245–251. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.245-251>
3. Martyanov, D., Viklyuk, Y., & Fleichuk, M. (2023). Modelyuvannya dynamiky rynku kryptovalyut z vykorystanniam instrumentiv mashynnoho navchannya [Modeling the dynamics of the cryptocurrency market using machine learning tools]. *System Research and Information Technologies*, (4), 54–68.
4. Derbentsev, V.D., Bezkorovainyi, V.S., & Ovcharenko, A.A. (2020). Modelyuvannya korotkostrokovoyi dynamiky valyutnykh kursiv z vykorystanniam hlybokykh neyronnykh merezh [Modeling the short-term dynamics of exchange rates using deep neural networks]. *Naukovyi visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, (3-4), 153–163.
5. Hossain, A.T., Masum, A.-A., & Saadi, S. (2024). The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia-Ukraine war. *Finance Research Letters*, 59, 104750. URL : <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750> (Accessed: 15.12.2024).
6. Aliu, F., Apanovych, Y., Bajra, U., & Nuhiu, A. (2024). Assessing the impact of the Russia-Ukraine war and COVID-19 on selected European currencies and key commodities. *Journal of Business Economics and Management*, 25(5), 1097–1119. <https://doi.org/10.3846/jbem.2024.22518>
7. Danylchuk, H., Kibalnyk, L., Kovtun, O., Kiv, A., Pursky, O., & Berezhna, G. (2020). Modelling of cryptocurrency market using fractal and entropy analysis in COVID-19. *CEUR Workshop Proceedings*. URL : <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper40.pdf> (Accessed: 15.12.2024).
8. Danylchuk, H.B., Kibalnyk, L.O., Kovtun, O.A., Pursky, O.I., Kyryliuk, Y.M., & Kravchenko, O.O. (2023). The impact of the war in Ukraine on globalization processes and world financial markets: A wavelet entropy analysis. *CEUR Workshop Proceedings*. URL : <https://ceur-ws.org/Vol-3465/paper20.pdf> (Accessed: 15.12.2024).
9. Statystyka indeksiv svitovoho valyutnoho rynku [Statistics of world currency market indices]. (n.d.). URL : <http://finance.yahoo.com> (Accessed: 15.12.2024).
10. Hurst, H.E. (1951). Long-term storage capacity of reservoirs. *Transactions of the American Society of Civil Engineers*, 116(1), 770–799.
11. Weron, R. (2002). Estimating long-range dependence: Finite sample properties and confidence intervals. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 312(1–2), 285–299.
12. Eckmann, J.-P., Kamphorst, S.O., & Ruelle, D. (1987). Recurrence plots of dynamical systems. *Europhysics Letters*.
13. Marwan, N., et al. (2007). A recurrence plot-based method for characterizing time series. *Physics Reports*.

### List of sources in language original

1. Гонак І. М. Можливості інвестування у криптовалюту в умовах активної фази пандемії COVID-19 у 2020–2021 рр. та конвенційної російсько-української війни 2022 р. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 25(53). С. 67–77.
2. Буртняк І. В., Судук Н. В., Кашевський Р. М. R/S-аналіз валютного ринку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. №2 (20). С. 245-251.
3. Мартьянов Д., Виклюк Я., Флейчук М. Моделювання динаміки ринку криптовалют з використанням інструментів машинного навчання. *System Research and Information Technologies*. 2023. № 4. С. 54–68.
4. Дербенцев В. Д., Безкоровайний В. С., Овчаренко А. А. Моделювання короткострокової динаміки валютних курсів з використанням глибоких нейронних мереж. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4. С. 153–163.

5. Ashrafee T. Hossain, Abdullah-Al Masum, Samir Saadi. The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia-Ukraine war. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 59. 104750. ISSN 1544-6123. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612323011224>. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750>.
6. Aliu F., Apanovych Y., Bajra U., Nuhiu A. Assessing the impact of the Russia-Ukraine war and COVID-19 on selected European currencies and key commodities. *Journal of Business Economics and Management*. 2024. Vol. 25(5). P. 1097–1119.
7. Danylchuk H., Kibalnyk L., Kovtun O., Kiv A., Pursky O., Berezhna G. Modelling of cryptocurrency market using fractal and entropy analysis in COVID-19. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2713/paper40.pdf>
8. Danylchuk H. B., Kibalnyk L. O., Kovtun O. A., Pursky O. I., Kyryliuk Y. M., Kravchenko O. O. The impact of the war in Ukraine on globalization processes and world financial markets: a wavelet entropy analysis. *CEUR Workshop Proceedings*. 2023. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3465/paper20.pdf>.
9. Статистика індексів світового валютного ринку URL: <http://finance.yahoo.com>
10. Hurst H. E. Long-term storage capacity of reservoirs. *Transactions of the American Society of Civil Engineers*. 1951. Vol. 116(1). P. 770–799.
11. Weron R. Estimating long-range dependence: finite sample properties and confidence intervals. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 2002. Vol. 312(1–2). P. 285–299.
12. Eckmann J.-P., Kamphorst S. O., Ruelle D. Recurrence Plots of Dynamical Systems. *Europhysics Letters*. 1987.
13. Marwan N. et al. A Recurrence Plot-Based Method for Characterizing Time Series. *Physics Reports*. 2007.

**КІБАЛЬНИК Любов Олександрівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент, Черкаський  
національний університет імені Богдана  
Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

**КІБАЛЬНИК Володимир Миколайович**

Навчально-науковий випробувальний полігон  
високотехнологічного озброєння та військової  
техніки  
м. Черкаси, Україна

**СЕРЕДА Данило Андрійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти, Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,  
Україна

## МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ВАЛЮТНИЙ РИНОК

*Актуальність.* Російсько-українська війна перетворилася на глобальний виклик, який суттєво вплинув не лише на економіку України, а й на світову валютну систему. Одним із ключових наслідків війни стало різке зростання світових цін на енергоносії, що по-різному вплинуло на валютні ринки країн-експортерів та імпортерів енергії. Перерозподіл торговельних потоків, зміни в русі капіталу та міжнародна фінансова підтримка України стали додатковими факторами нестабільності валютного ринку. Водночас зросла увага до альтернативних фінансових інструментів, зокрема криптовалюти, які розглядаються як засіб хеджування ризиків в умовах економічної турбулентності. Проблема полягає в тому, що традиційні моделі аналізу валютного ринку часто не враховують фактори, пов'язані з війною, які суттєво змінюють поведінку економічних агентів. Відсутність системного аналізу глобального впливу російсько-української війни на валютний ринок ускладнює прогнозування майбутніх тенденцій та розробку ефективних політик для забезпечення фінансової стабільності. Тому моделювання цих процесів є критично важливим для розуміння динаміки світового валютного ринку в умовах геополітичних конфліктів.

Дослідження впливу війни на валютний ринок залишається надзвичайно актуальним, оскільки тривале збройне протистояння продовжує трансформувати глобальну економіку. Аналіз наукових праць свідчить про наявність прогалів у вивченні цього питання. Зокрема, потребують подальшого дослідження такі аспекти, як прямий вплив військових дій на динаміку основних валют (долара США, євро, української гривні), механізми, що визначають ці коливання, а також роль санкцій у зміні міжнародних фінансових потоків і їхній вплив на валютні ринки країн-учасниць санкційних режимів.

**Метою** статті є моделювання впливу повномасштабного вторгнення Росії в Україну на валютний ринок із використанням методів нелінійної динаміки, а також визначення ключових факторів, що зумовлюють його волатильність.

**Результати дослідження.** У статті застосовано методи розрахунку коефіцієнта Херста, локального коефіцієнта Херста та рекурентний аналіз для дослідження валютних пар BTC/USD, ETH/USD, EUR/USD, GBP/USD, CNY/USD, USD/RUB, USD/UAH. Результати моделювання свідчать, що в період з 2022 року по листопад 2024 року в динаміці цих валютних пар відбулися суттєві зміни. За допомогою коефіцієнта Херста оцінено ступінь персистентності валютних курсів, а локальний коефіцієнт Херста дозволив уточнити характер ринкових змін у різні моменти досліджуваного періоду. Рекурентний аналіз дав змогу детальніше оцінити вплив кризових явищ на валютний ринок.

Отримані результати підтвердили, що всі досліджувані валютні пари зазнали негативного впливу внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Зокрема, коливання валютної пари EUR/USD пояснюються залежністю країн Європейського Союзу від російських енергоресурсів. Важливим чинником впливу стали економічні та політичні санкції проти Росії, які обмежили доступ до міжнародних фінансових ринків, скоротили обсяги іноземних інвестицій і торговельних операцій, що призвело до зниження ліквідності та зростання волатильності рубля. Санкції також посилили невизначеність серед інвесторів, порушили глобальні ланцюги постачання та змусили Росію шукати альтернативні фінансові й економічні зв'язки, що ускладнило стабільність валютного ринку.

Очікувано, що війна значно вплинула на валютні пари USD/UAH та USD/RUB, оскільки гривня та рубль є національними валютами безпосередніх учасників конфлікту. Цікавим є результат моделювання для валютної пари CNY/USD, який свідчить про вплив війни в Україні на цю пару. Китай, зберігаючи економічні відносини з Росією, прагне посилити свої позиції на міжнародній арені, тоді як США активно підтримують Україну. Це відбувається на тлі загострення геополітичного суперництва між Китаєм і США, що додатково впливає на валютний ринок.

Для криптовалютних пар вплив подій в Україні виявився менш вираженим, що пояснюється більшою автономністю цього сегмента фінансового ринку.

Результати дослідження підтвердили ефективність фрактального та рекурентного аналізу для оцінки валютної динаміки. Використання цих методів відкриває нові можливості для поглибленого аналізу ринку та розробки адаптивних стратегій управління економічними ризиками, що є особливо актуальним в умовах глобальної нестабільності.

**Наукова новизна.** Новизна дослідження полягає у застосуванні комплексу сучасних міждисциплінарних методів моделювання для аналізу впливу російсько-української війни на валютний ринок. Завдяки поєднанню цих методів відбувається комплексне дослідження з урахуванням економічних, політичних та соціальних факторів, їх взаємозв'язку та динаміки розвитку.

**Висновки.** Дослідження показало, що фрактальний аналіз дозволяє виявляти масштабні закономірності та самоподібність у динаміці валютних курсів, що є важливим для прогнозування довгострокових тенденцій та оцінки нестабільності ринку. Рекурентний аналіз, у свою чергу, допоміг ідентифікувати критичні моменти, коли валютні пари зазнавали різких змін під впливом зовнішніх факторів, таких як геополітичні та гео економічні події. Обидва методи виявили значні зміни у характеристиках валютного ринку під впливом російсько-української війни. Результати дослідження можуть бути використані для розробки монетарної політики, управління валютними резервами та оцінки фінансових ризиків. Подальші дослідження можуть включати використання сучасних інструментів аналізу даних і штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування та якості управлінських рішень.

**Ключові слова:** валютний ринок; валютні пари; криптовалютні пари; волатильність; коефіцієнт Херста; локальний коефіцієнт Херста; рекурентний аналіз; російсько-українська війна.

Одержано редакцією: 09.09.2024  
Прийнято до публікації: 28.09.2024

УДК 339.137.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-28-40>

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних  
економічних відносин  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>  
e-mail: opalko633@gmail.com

**ОСТРОПОЛЬСЬКА Катерина**

**Олександрівна**  
студентка ННІ економіки і права  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-4830-4846>  
e-mail: ostropolska.kateryna419@vu.cdu.edu.ua

## НАЦІОНАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

*Проаналізовано поточний стан конкурентоспроможності України, основні фактори, проблеми та виклики, що впливають на економічний розвиток. Окреслено основні аспекти впливу міжнародного співробітництва на конкурентні позиції України. Розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності України з урахуванням міжнародного співробітництва, де визначено пріоритетні складові, які зможуть забезпечити стійкий економічний розвиток. Визначено подальші напрями співпраці України на міжнародній арені.*

**Ключові слова:** національна конкурентоспроможність, механізм підвищення конкурентоспроможності, макроекономічні чинники, індекс глобальної конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі конкуренція між національними економіками є ключовою для досягнення стабільного економічного зростання та підвищення життєвого рівня населення. Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією на міжнародних ринках і необхідністю адаптації України до глобальних економічних викликів. Аналіз конкурентоспроможності дозволить визначити ефективні шляхи розвитку та підвищення ролі України в глобальних економічних процесах. Міжнародне співробітництво стає важливим інструментом для залучення інвестицій, модернізації виробництва та впровадження інновацій, що є критичними для економічного зростання країни в умовах сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Питання національної конкурентоспроможності розглядалися міжнародними організаціями та у працях провідних зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема, М. Портера [1], який заклав основи концепції конкурентоспроможності; О. Коюди та Д. Щукіної [3], які досліджували зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності; І. Ярового [4], який визначав фактори впливу зовнішнього економічного середовища на формування конкурентоспроможності та ін. Аналіз цих досліджень дозволяє оцінити сучасний стан конкурентоспроможності економіки України, визначити основні фактори та проблеми, що впливають на національну конкурентоспроможність. Однак окремі аспекти, такі як вплив інституційної складової на конкурентоспроможність національної економіки, механізми підвищення конкурентоспроможності України з урахуванням міжнародного співробітництва та інші, залишаються недостатньо дослідженими.

**Метою статті** є проаналізувати сучасний стан національної конкурентоспроможності України, визначити ключові фактори, що впливають на її розвиток і перспективи міжнародного співробітництва як інструменту для зміцнення конкурентних позицій України у глобальній економіці.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Національна конкурентоспроможність (далі НК) у контексті глобальних викликів та сучасного розвитку економіки є визначальним чинником здатності країни адаптуватися до змін, які відбуваються на світових ринках. НК є

одним із детермінантів успіху країни на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність національної економіки можна розглядати як здатність національної економіки ефективно конкурувати з іншими країнами на світових ринках, пропонуючи якісні товари та послуги, що сприяють ефективному розвитку суспільства.

Конкурентоспроможна економіка здатна привертати інвестиції, розвивати експорт, створювати нові робочі місця та забезпечувати стає економічне зростання. Для України, яка перебуває в складному геополітичному та економічному становищі, зокрема через активні військові дії з РФ, питання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності для подолання сучасних викликів та ефективного використання наявних можливостей.

НК охоплює комплекс факторів, які включають в себе ефективність виробництва, інноваційність, якість інфраструктури, рівень освіти, адміністративну ефективність та інші [1-4]. Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні (ендогенні) аспекти включають інноваційність, інфраструктуру та якість людського капіталу, тоді як зовнішні (екзогенні) – рівень інтеграції у світову економіку, доступ до ринків, міжнародних інвестицій та ін.

Макроекономічні фактори є ключовими складовими НК. Аналіз макроекономічних факторів конкурентоспроможності України дозволяє оцінити вплив стабільності валютного курсу, рівня інфляції, стану державних фінансів та зовнішньоторговельного балансу на загальну економічну ефективність і здатність країни конкурувати на міжнародній арені. Узагальнюючи дослідження Коюди О.П., Щукіної Д.О. й Ярового І.І. [3-4], можна систематизувати макроекономічні фактори конкурентоспроможності України за такими групами.

1) системні фактори (стабільність державних інститутів, ефективність правового регулювання, боротьба з корупцією);

2) фактори виробничого середовища (природні ресурси, виробничий, технологічний і людський потенціал);

3) інноваційна активність, фінансування R&D;

4) оцінка реального валютного курсу національної грошової одиниці;

5) зовнішньоторговельні обмеження (мита та квоти).

Системні фактори підвищення конкурентоспроможності України, зокрема нормативно-правова база та правове регулювання, є ключовими для формування стабільного та сприятливого бізнес-середовища. Правове регулювання економічних відносин в Україні відбувається через низку спеціалізованих нормативних актів для підтримки інвесторів і підприємців, такі як законодавство про інвестиції та закони про вільні економічні зони, яке має на меті залучення іноземних інвестицій, стимулювання інновацій та підтримку малого і середнього бізнесу. Зокрема, в умовах війни, український уряд впровадив податкові пільги для підприємців, які ведуть бізнес в регіонах, що постраждали від бойових дій.

В Україні за останні роки була здійснена низка реформ для вдосконалення правового регулювання, зокрема в таких сферах, як корпоративне право, земельні відносини, податкове законодавство та охорона інтелектуальної власності. Одним з найбільших досягнень є Реформа публічної адміністрації (розвиток прозорих державних сервісів і механізмів контролю), а також створення електронних реєстрів і надання послуг в онлайн-форматі [5]. Це підвищує рівень ефективності державного управління і зменшує бюрократичні бар'єри для бізнесу.

Ці системні фактори є основою для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності, зокрема через інституційні реформи, стимулювання інновацій та зміцнення економічної стабільності. Системні фактори конкурентоспроможності України охоплюють широке коло аспектів, що визначають здатність країни забезпечувати стабільний економічний розвиток і ефективну інтеграцію у світову економіку. Проте залишаються невирішеними питання: низький рівень ефективності правосуддя, високий рівень корупції (позиція України у Corruption Perceptions Index: 120-126 місце серед 180 країн у 2018–2023 роках [6]). Корупційні ризики негативно впливають на конкурентоспроможність країни, оскільки вони ускладнюють доступ до справедливого правосуддя і створюють непрозорі умови для ведення бізнесу.

Тому для подолання поточних проблем Україні необхідно посилювати інституційну складову, боротьбу з корупцією та інші детермінанти, щоб створити більш стабільне середовище для розвитку бізнесу та залучення інвестицій.

Макроекономічні фактори конкурентоспроможності охоплюють динаміку макроекономічних показників (табл. 1).

**Таблиця 1 – ВВП, ВВП на душу населення України, 2018-2024 роки**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (млрд \$)	130,9	153,8	155,6	200,1	141,6	159,8	н.д.
ВВП на душу населення (\$)	3,120	3,640	3,727	4,856	3,325	3,740	н.д.
Інфляція, %	9,8	4,1	5,0	10,0	26,6	10,6	8,5
Державний борг, % ВВП	60,9	50,3	60,8	48,9	64,4	85,0	~70,0

*Джерело: сформовано авторами на основі [7]*

ВВП і ВВП на душу населення стабільно зростали до 2021 року, проте внаслідок війни з Росією відбувся значний спад, що спричинило подальше зростання рівня інфляції. У 2022 році ВВП значно впав, рівень інфляції зріс і становив 26.6%, у 2023-2024 роках інфляція знизилася, проте у порівнянні з країнами ЄС Україна демонструє найвищі значення. Зовнішній державний борг зріс до 85% ВВП у 2023 році. Таким чином макроекономічні фактори конкурентоспроможності значно погіршилися.

Макроекономічні фактори конкурентоспроможності України охоплюють також фактори виробничого середовища як природні ресурси, виробничий, технологічний, та людський потенціал. Ці ресурси визначаються не лише їхніми обсягами, а й якістю використання.

Природні ресурси України характеризуються значними запасами сільськогосподарських земель (близько 42 млн га ріллі, одна з найбільших у Європі), багатими мінеральними ресурсами (залізна руда, марганець, уран, вугілля, сланцевий газ), що створює основу для промисловості та розвитку агросектору.

Виробничий потенціал в Україні, незважаючи на занепад багатьох промислових підприємств, все ще зберігає сильні позиції в хімічній промисловості, металургії та виробництві сільгосптехніки. Однак відсутність модернізації стримує зростання конкурентоспроможності.

Людський потенціал України характеризується високим рівнем освіченості населення. Проте міграція кваліфікованих кадрів до інших країн обмежує можливості внутрішнього ринку. Останніми роками спостерігається масова трудова міграція (за даними Держкомстатистики – близько 5 млн українців працюють за кордоном [7]).

Технологічний потенціал включає ІТ-сектор, який є однією з найбільш динамічних галузей економіки України. Експорт ІТ-послуг зріс до \$7 млрд у 2024 році, що свідчить про високий рівень інтелектуальних ресурсів [7]. Ефективне використання природних ресурсів та людського капіталу може суттєво підвищити конкурентоспроможність України. Проте необхідно впроваджувати структурні реформи, щоб усунути проблеми з інфраструктурою, знизити енергетичну залежність та залучити більше інвестицій у високотехнологічні галузі.

НК залежить від такого фактору, як інноваційність, оскільки удосконалення і оновлення галузей економіки є безперервним процесом, який повинен стимулюватися державою. Інвестиції в R&D (дослідження і розробки) в Україні залишаються низькими – близько 0.3% ВВП (2023 р.), що є значно нижчим у порівнянні з країнами ЄС, де цей показник коливається у межах 2%–3% ВВП. України у Global Innovation Index займає 56 місце у 2024 році [8] (табл. 2).

**Таблиця 2 – Інноваційна активність України, 2018–2024 роки**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Позиція у Global Innovation Index	43	47	45	49	57	58	56
Індекс інноваційності (0–100)	38,5	37,2	35,9	34,1	31,0	32,8	н.д.*
Витрати на R&D (дослідження і розробки), % ВВП	0,47	0,46	0,43	0,40	0,33	0,3	н.д.*
Патентні заявки (од.)	16,200	15,700	15,000	14,200	13,500	13,020	н.д.*

*Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9]*

Основні показники свідчать про слабкі позиції України у міжнародних рейтингах інноваційності, низькі інвестиції в дослідження та розробки, а також недостатню інтеграцію інноваційних технологій у промисловість. Проте Україна демонструє позитивні тенденції в окремих аспектах інноваційної діяльності, зокрема стартап-екосистемах.

Фінансування досліджень і розробок (далі – R&D) є ключовим фактором розвитку конкурентоспроможності України. Фінансування R&D здійснюється із трьох основних джерел: державне фінансування (підтримка дослідницьких установ, національних програм, і ключових проєктів), недержавне фінансування (внесок у прикладні дослідження, особливо у сферах ІТ, сільського господарства, і промисловості) та зовнішнє фінансування (гранти, проєкти міжнародних організацій, фондів та інвестиції).

У 2023 році зовнішні джерела склали близько 15% загального фінансування R&D, основними донорами були Horizon 2020 (ЄС), Світовий банк, і USAID (табл. 3). Зовнішнє фінансування є важливим, але обмеженим джерелом підтримки, яке потребує стабільного політичного середовища та підвищення довіри міжнародних донорів.

**Таблиця 3 – Динаміка витрат на R&D в Україні, 2018–2023 роки**

Рік	Загальні витрати на R&D, \$ млн	Частка ВВП, %	Державне фінансування, %	Приватний сектор, %	Зовнішні джерела, %
2018	650	0,47	40	45	15
2019	700	0,46	42	44	14
2020	710	0,43	38	47	15
2021	720	0,40	37	48	15
2022	680	0,33	35	50	15

*Джерело: сформовано авторами на основі [7; 8]*

Отже, в Україні спостерігається низький рівень загального фінансування R&D, що є критичним обмеженням для інноваційної діяльності та конкурентоспроможності країни.

Динаміка реального валютного курсу національної валюти України є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність економіки. Зокрема, зміни курсу гривні відображають як зовнішні економічні умови, так і внутрішню макроекономічну стабільність. Реальний валютний курс (далі – РВК) відображає співвідношення між цінами національних і закордонних товарів, скориговане на обмінний курс (табл. 4). Високий РВК знижує конкурентоспроможність експорту, оскільки українські товари стають дорожчими за кордоном.

**Таблиця 4 – Динаміка реального валютного курсу (РВК) України за 2018–2024 роки**

Рік	Реальний ефективний валютний курс (індекс, 2015=100)	Коментарі
2018	125,4	Переоцінена гривня через стабільний капітал
2019	132,8	Зміцнення гривні, зростання імпорту
2020	118,7	Девальвація через пандемію COVID-19
2021	122,3	Помірне зміцнення у зв'язку з припливом валют
2022	110,5	Знецінення через війну
2023	112,1	Стабілізація валютного ринку
2024	115,0	Помірне відновлення курсу

*Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [10]*

Розглянемо вплив РВК на експортно-орієнтовані галузі (агросектор, металургія). Зміцнення гривні у 2019 році зменшило конкурентоспроможність українських аграрних і металургійних товарів, що стало причиною скорочення прибутків експортерів через вищу вартість українських товарів на міжнародному ринку. За даними НБУ, металургійні компанії зазнали втрат у розмірі близько 4,4 мільярда гривень від девальвації гривні, хоча частково ці втрати компенсувалися

завдяки зменшенню витрат на імпорт сировини та енергоресурсів. Водночас світові ціни на металопродукцію залишалися низькими, що додатково погіршило ситуацію [10]. Девальвація гривні у 2022 році збільшила вартість імпортової продукції, що сприяло інфляції, проте підтримала внутрішнє виробництво. Коливання курсу має менший вплив через низьку вартісну залежність від імпорту. Тому, для підтримки стабільності РВК необхідно впроваджувати заходи стабілізації курсу через валютні інтервенції та макроекономічну політику.

Зовнішньоторговельні обмеження, такі як мита та квоти, також відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності України. Їх введення часто спрямоване на підтримку національного виробництва, особливо у галузях, де можливе імпортозаміщення. Це має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки.

Мита, як інструмент захисту внутрішнього ринку, підвищують ціну імпортованих товарів, що робить національну продукцію більш конкурентоспроможною. У 2023 році середній тариф на імпорт в Україні склав 2.5%, що є одним із найнижчих у світі через зобов'язання перед СОТ. Квоти на імпорт використовуються для обмеження надлишкового надходження імпортової продукції, що може шкодити вітчизняним виробникам. Наприклад, у 2022 році запроваджено тимчасові квоти на імпорт сільськогосподарської продукції для підтримки внутрішніх фермерів під час війни (табл. 5).

**Таблиця 5 – Статистика зовнішньоторговельних обмежень України, 2018–2024 роки**

Рік	Середній рівень мит, %	Кількість запроваджених квот	Експорт, \$ млрд	Імпорт, \$ млрд	Сальдо, \$ млрд
2018	3,0	2	47,3	57,2	-9,9
2019	2,9	1	50,0	60,8	-10,8
2020	2,8	1	49,2	54,1	-4,9
2021	2,6	3	63,8	73,2	-9,4
2022	2,5	5	44,4	51,6	-7,2
2023	2,5	4	48,5	56,0	-7,5
2024	2,5	3	50,0	58,0	-8,0

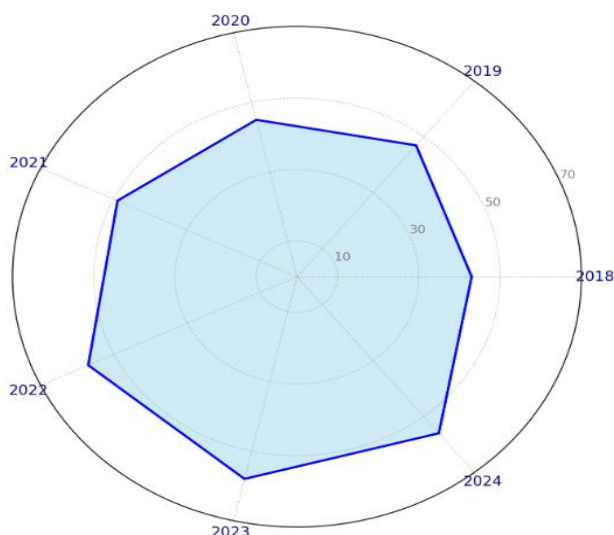
*Джерело: сформовано авторами на основі [7; 11]*

У період 2018–2024 роки Україна дотримувалася ліберальної митної політики через свої міжнародні зобов'язання перед СОТ та ЄС. Однак під час кризи чи війни зростала кількість запроваджених квот для захисту стратегічних галузей. Негативне сальдо зовнішньої торгівлі свідчить про залежність від імпорту, що створює додаткові ризики для економіки. Еластичність попиту на вітчизняні товари спостерігається у галузях з високою перехресною еластичністю (наприклад, харчова промисловість), вони виграють від обмеження імпорту, оскільки споживачі переходять на українські аналоги.

Таким чином, національна конкурентоспроможність України залежить від багатьох факторів. Україна у Глобальному індексі конкурентоспроможності (GCI – Global Competitiveness Index), складеному Міжнародним інститутом менеджменту і розвитку (IMD) не входить до числа найбільш конкурентоспроможних економік світу [12]. За даними IMD Україна протягом останніх років займала 54 місце серед 64 країн. Динаміка рейтингових позицій відображена на рис. 1. Цей індекс базується на багатокомпонентній методології, яка охоплює 336 критеріїв, об'єднаних у чотири групи. Ці групи включають економічну ефективність, ефективність уряду, ефективність бізнесу та інфраструктуру.

Позитивні зміни GCI спостерігаються у покращенні доступу до інтернету, проведенні реформ у банківській сфері, збільшенні інвестування в транспортну інфраструктуру. Головними викликами для України є високий рівень корупції, слабка інституційна спроможність, низька інноваційна активність, недостатній рівень розвитку людського капіталу та низька продуктивність праці.





**Рисунок 1. – Аналіз рейтингових позицій конкурентоспроможності України, 2018-2024 рр.**

*Джерело: сформовано авторами на основі [13]*

Методологія GCI дозволяє оцінювати не лише загальний рейтинг країни, але й її сильні та слабкі сторони, що сприяє формуванню ефективних політик для підвищення конкурентоспроможності. Тому ми на основі дослідження узагальнили результати і здійснили SWOT-аналіз конкурентоспроможності України, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози для економіки України в контексті глобальної конкуренції (табл. 6). SWOT-аналіз дозволяє зосередитися на використанні сильних сторін та можливостей для мінімізації слабких сторін і загроз, що дає змогу вжити стратегічних кроків для підвищення конкурентоспроможності України.

**Таблиця 6 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності України**

<b><i>Сильні сторони (Strengths)</i></b>	<b><i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Природні ресурси: Україна володіє значними запасами сільськогосподарських, енергетичних та металургійних ресурсів.</li> <li>2. Розвинута аграрна галузь: Україна є одним з найбільших виробників зернових та олійних культур.</li> <li>3. Потенціал ІТ-сектору: високий рівень розвитку ІТ-індустрії, експорт ІТ-послуг.</li> <li>4. Розташування: географічне положення України між Європою і Азією дає потенціал для розвитку транспортних та логістичних послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька ефективність інституцій: проблеми з правами власності, корупція та бюрократія.</li> <li>2. Висока енергетична залежність: відсутність диверсифікації джерел енергії, залежність від імпорту газу.</li> <li>3. Низька інноваційність: обмежене фінансування НДДКР, недостатнє використання нових технологій в економіці.</li> <li>4. Недосконала інфраструктура: погані дороги, обмежена енергетична та транспортна інфраструктура.</li> </ol>
<b><i>Можливості (Opportunities)</i></b>	<b><i>Загрози (Threats)</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Європейська інтеграція: поглиблення співпраці з Європейським Союзом, підписання нових угод, доступ до європейських ринків.</li> <li>2. Розвиток зеленої економіки: інвестування в відновлювальні джерела енергії, підтримка зелених технологій.</li> <li>3. Технологічний розвиток: інвестиції в інновації, вищий рівень використання технологій в аграрному секторі, виробництві та ІТ.</li> <li>4. Розвиток внутрішнього ринку: підвищення попиту на вітчизняні товари і послуги, зростання середнього класу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Геополітичні ризики: конфлікт із Росією та інші безпекові загрози можуть стримувати інвестиції.</li> <li>2. Енергетична залежність від імпортованих енергоресурсів може створювати проблеми для економіки в умовах зовнішніх шоків.</li> <li>3. Невизначеність економічної політики: часті зміни в урядових програмах, нестабільність можуть створювати бар'єри для розвитку бізнесу.</li> <li>4. Низька якість кадрів: відтік кваліфікованих працівників, особливо з висококваліфікованих секторів, може призвести до дефіциту талантів.</li> </ol>

*Джерело: розроблено авторами на основі проведеного дослідження*

Отже, оцінка основних економічних показників конкурентоспроможності України відображає ключові тенденції в розвитку національної економіки, її сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення позицій на міжнародній арені.

Хоча Україна демонструє потенціал у таких секторах, як сільське господарство та технології, зокрема в IT-аутсорсингу, її ВВП на душу населення та економічна стабільність значно відстають від розвинених економік і великі збитки зазнають витрати, пов'язані з війною [14]. Соціально-економічна складова України значно контрастує зі стабільністю розвинених європейських країн.

Результати дослідження надали можливість сформулювати основні проблеми низької конкурентоспроможності України (табл. 7).

**Таблиця 7 – Основні проблеми низької конкурентоспроможності України**

<i>Проблема</i>	<i>Зміст</i>
Низька ефективність інституцій	Слабка правова система, недовіра до судової влади, відсутність належного захисту прав власності. Високий рівень корупції за даними CPI (36 балів у 2023)
Корупція та бюрократія	Високі витрати на бюрократичні процедури, непрозорі процеси прийняття рішень, що відображено в низьких позиціях у рейтингах прозорості управління
Недостатній рівень інновацій	Зниження позицій у Global Innovation Index (58 місце у 2023). Низькі інвестиції в R&D і відтік кваліфікованих кадрів за кордон
Інфраструктурні обмеження	Поганий стан доріг, низька ефективність транспортних мереж, недостатня інтеграція з європейською інфраструктурою
Енергетична залежність	Високий рівень імпорту енергоресурсів, недостатня енергоефективність і повільне впровадження відновлюваних джерел енергії
Низький рівень продуктивності	Відставання в продуктивності праці порівняно з іншими країнами регіону, обмежений доступ до сучасних технологій і знань
Фінансова нестабільність	Висока вартість кредитних ресурсів, слабкість банківського сектору, низький рівень залучення іноземного капіталу

*Джерело: сформовано авторами на основі [7-14]*

Для подолання цих викликів необхідно зосередитися на вдосконаленні інституційного середовища, стимулюванні інноваційної діяльності, активізації участі у глобальних ринках та створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу. Лише через системні реформи та інтеграцію сучасних підходів до управління Україна зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і забезпечити стійкий економічний розвиток.

Для ідентифікації конкурентоспроможності України серед інших країн ми провели PESTEL-аналіз, що є важливим інструментом для оцінки зовнішніх факторів, які впливають на розвиток національної економіки. Він допомагає виявити ризики та можливості, пов'язані з політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими аспектами (табл. 8).

Проведений PESTEL-аналіз демонструє значний потенціал України у ключових секторах, однак політичні ризики, інституційні проблеми та залежність від сировинної економіки залишаються викликами для посилення конкурентоспроможності.

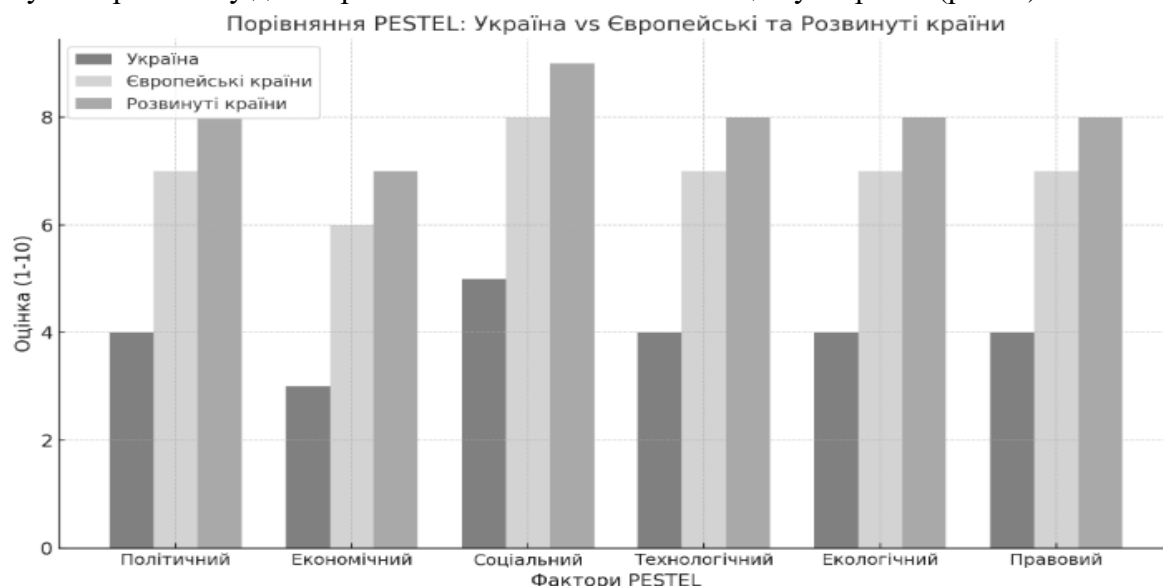
**Таблиця 8 – PESTEL-аналіз конкурентоспроможності України**

<i>Чинники</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність України</i>
Політичні (P)	Геополітична нестабільність через війну, міжнародні санкції проти агресора, посилення співпраці з ЄС і НАТО, підтримка реформ з боку міжнародних партнерів	Впливає на інвестиційну привабливість, політичну стабільність і міжнародний імідж України

Чинники	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність України
Економічні (E)	Високий рівень інфляції, значний державний борг, повільне зростання ВВП, але стійкий експорт сільськогосподарської продукції, а також поступове відновлення економіки завдяки міжнародним програмам підтримки	Обмежує доступ до міжнародних ринків, стримує економічний розвиток, впливає на продуктивність праці і привабливість для інвесторів і розвиток секторів із високою доданою вартістю
Соціальні (S)	Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, дефіцит кадрів у певних галузях через міграцію, низький рівень доходів населення, зростаюча роль молоді у відновленні економіки, недостатній розвиток людського капіталу	Створює дефіцит кваліфікованих кадрів, знижує конкурентоспроможність трудових ресурсів, низький стан людського капіталу впливає на здатність країни до інновацій, адаптивність ринку праці та якість життя
Технологічні (T)	Низький рівень впровадження інновацій, швидка цифровізація економіки, впровадження електронних державних послуг, розвиток ІТ-галузі та стартапів, але низький рівень інновацій у традиційних галузях	Обмежує розвиток високотехнологічних галузей і впровадження сучасних підходів до виробництва та підвищення ефективності бізнесу
Екологічні (E)	Проблеми екологічної стійкості через бойові дії, необхідність адаптації до європейських екологічних стандартів, низький рівень реалізації «зелених» технологій	Обмежує доступ до ринків ЄС, експорт екологічно чистої продукції, довгострокову екологічну безпеку
Правові (L)	Реформування судової системи, боротьба з корупцією, адаптація законодавства до стандартів ЄС, але недостатній рівень прозорості у правозастосуванні	Визначає умови для ведення бізнесу, захист інвестицій і стабільність правового середовища

Джерело: сформовано авторами на основі даних [14; 15]

Таким чином, PESTEL-аналіз є не лише інструментом діагностики, але й засобом стратегічного планування для забезпечення сталого зростання конкурентоспроможності України у глобальному середовищі. Тому далі ми провели PESTEL-аналіз України та країн Європи і розвинутих країн світу для порівняння й визначення потенціалу України (рис. 2).



**Рисунок 2. – PESTEL-аналіз України, європейських та розвинутих країн**

Джерело : розраховано і сформовано авторами на основі [14; 15]

На рисунку 2 відображено порівняльні результати PESTEL-аналізу України з європейськими та розвиненими країнами на основі оцінки за 10-бальною шкалою.

Отже, Україна стикається з численними викликами, які впливають на її конкурентоспроможність. Разом з тим, перспективи міжнародного співробітництва відкривають

значні можливості для інтеграції України у глобальні економічні процеси через залучення іноземних інвестицій, розширення експорту, технологічний обмін та участь у міжнародних програмах.

За оцінками міжнародних експертів, Україна володіє певними перевагами, такими як великий потенціал у сільському господарстві, кваліфікована робоча сила та великий ринок споживання. Однак ці переваги часто обмежуються зазначеними вище негативними аспектами.

Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності України, забезпечуючи доступ до сучасних технологій, фінансових ресурсів, ринків збуту та передового досвіду. Узагальнено основні аспекти впливу міжнародного співробітництва на конкурентні позиції України.

По-перше, інтеграція до глобальних ринків, співпраця з міжнародними організаціями (ЄС, СОТ, НАТО тощо) сприяють зниженню тарифних бар'єрів, стандартизації продукції та підвищенню якості товарів і послуг, що дозволяє Україні ефективніше конкурувати на світових ринках [14].

По-друге, іноземні інвестиції та фінансування є важливим джерелом капіталу для модернізації виробничих потужностей, розбудови інфраструктури та розвитку інновацій. Наприклад, угоди про вільну торгівлю з ЄС і Канадою відкрили нові можливості для залучення інвестицій [7].

По-третє, трансфер технологій, участь у міжнародних програмах і співпраця з ТНК сприяють впровадженню передових технологій, які підвищують продуктивність виробництва та конкурентоспроможність галузей. Україна покращує міжнародну співпрацю у сфері стартапів. Участь у глобальних рейтингах, таких як StartupBlink, допомагає просувати українську інноваційну екосистему та залучати венчурний капітал [9].

По-четверте, співпраця у галузі освіти та науки, зокрема, Програми академічного обміну, такі як Erasmus+ або Horizon Europe розвивають науковий потенціал країни, сприяють інтеграції українських науковців у міжнародні дослідницькі проекти та підвищують рівень людського капіталу.

По-п'яте, підтримка енергетичної безпеки України через Співпрацю з ЄС і США у сфері енергетики дозволяє зменшувати залежність від імпорту енергоносіїв, розвивати відновлювальні джерела енергії та модернізувати енергетичну інфраструктуру. Наприклад, участь України у програмі ЄС «Energy Community» [16] сприяла інтеграції української енергетичної системи до європейської мережі ENTSO-E, що дозволило Україні експортувати електроенергію до ЄС та покращити енергетичну безпеку країни.

По-шосте, технічна допомога та фінансова підтримка реформ від МВФ, Світового банку та ЄБРР сприяють реалізації структурних реформ у правовій, економічній та соціальній сферах, що створює більш сприятливі умови для бізнесу.

По-сьоме, доступ до міжнародних ринків, зокрема, поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі з ЄС знижує бар'єри для експорту українських товарів, сприяючи їх доступу до європейських ринків. У 2023 році обсяг експорту товарів до ЄС зріс до \$27,9 млрд [7].

По-восьме, муніципальне співробітництво, прикладом є проєкт «Мости довіри», реалізований за підтримки Ради європейських муніципалітетів, показав ефективність міжмуніципальної співпраці. Наприклад, громада Славутича реалізувала понад 60 міжнародних проєктів, які включали залучення інвестицій для інфраструктурного розвитку [14].

Наведені приклади демонструють, як міжнародне співробітництво сприяє підвищенню конкурентоспроможності через інтеграцію до глобальних економічних і технологічних систем, розвиток інфраструктури та інноваційних проєктів.

Отже, міжнародне співробітництво є невід'ємною складовою зміцнення конкурентоспроможності України. Активна інтеграція у світову економіку, розвиток партнерств із розвиненими країнами та залучення ресурсів через співпрацю з міжнародними організаціями сприяють модернізації економіки, підвищенню її ефективності та стабільності.

Враховуючи фактори підвищення конкурентоспроможності та елементи міжнародного співробітництва України сформуємо механізм підвищення конкурентоспроможності національної економіки (рис. 3).



**Рисунок 3. – Механізм підвищення конкурентоспроможності України з урахуванням міжнародного співробітництва**

*Джерело: розроблено авторами*

На рисунку 3 цифровим значенням представлено критерії впливу різних складових на механізм підвищення конкурентоспроможності України. Вони можуть інтерпретуватися як відносні вагові показники або індекси (критерії), що показують ступінь важливості чи ефективності кожного механізму у загальному процесі підвищення конкурентоспроможності.

Критерії 1.0 – 1.5 на шкалі вказують на те, наскільки значимим є певний механізм для покращення конкурентоспроможності. Значення більше, ніж 1.5 підкреслює, що цей фактор має більший потенційний вплив чи потребує пріоритетного розвитку. Нижчі значення (до 1.0) вказують на відносно менший вплив, але все ще є важливими у комплексній стратегії.

Отже, запропоновані критерії допомагають порівнювати вплив різних факторів на конкурентоспроможність, визначати пріоритетні напрями розвитку та ухвалювати зважені рішення на рівні державної політики.

Для подальшої співпраці України на міжнародній арені можна запропонувати кілька ключових напрямків.

1. Поглиблення співпраці з ЄС: активна реалізація реформ у відповідності до стандартів ЄС, таких як боротьба з корупцією, вдосконалення судової системи та подальша інтеграція у європейські ринки.

2. Розширення зони вільної торгівлі та торговельних відносин з ЄС й іншими країнами через укладання нових угод, особливо в сільському господарстві та ІТ-секторі.

3. Залучення інвестицій у транспортну та енергетичну інфраструктуру. Поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими установами (Світовий банк, МВФ, ЄБРР) для реалізації великих інфраструктурних проєктів, що спростять експорт та зменшать енергетичну залежність.

4. Розвиток та підтримка інноваційної екосистеми, розробка спільних програм з міжнародними партнерами для розвитку стартапів та технологій, залучення іноземних інвесторів до українських компаній.

5. Розширення ринків збуту продукції: посилення співпраці з країнами Східної Європи та Азії, розширення економічної співпраці з Китаєм, Туреччиною та іншими країнами для зміцнення економічних позицій та розвитку нових ринків.

6. Енергетична співпраця з міжнародними організаціями для модернізації енергетичних систем України, зокрема в сфері енергоефективності відновлювальних джерел енергії, для зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів.

7. Підписання інвестиційних угод щодо захист іноземних інвестицій, створення сприятливих умов для міжнародних компаній.

Ці пропозиції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності країни в глобальному контексті та створенню сприятливих умов для розвитку економіки України. Міжнародне співробітництво є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності України в умовах глобалізації.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Здійснено оцінку основних економічних показників конкурентоспроможності України, що проявляються через важливі аспекти розвитку національної економіки. Здійснено SWOT-аналіз конкурентоспроможності України, що дало можливість оцінити її сильні (природні ресурси, IT-аутсорсинг) та слабкі сторони (економічна нестабільність, енергетична залежність, зовнішні виклики), а також визначити можливості й загрози для економіки в умовах глобальної конкуренції. Визначено основні проблеми конкурентоспроможності української економіки, такі як слабкі інституції, низька інноваційність, енергетична залежність, корупція, інфраструктурні обмеження, недостатнє фінансування інновацій та низький рівень продуктивності праці. Здійснено PESTEL-аналіз конкурентоспроможності України, який включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що роблять значний вплив на національну конкурентоспроможність. Обґрунтовано роль міжнародного співробітництва, що є важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності України, оскільки воно сприяє інтеграції країни у світові економічні процеси, залученню інвестицій та технологій, а також розвитку експортного потенціалу. Розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності України з урахуванням міжнародного співробітництва, де визначено критерії впливу що допомагають порівнювати різні фактори впливу на конкурентоспроможність і визначати пріоритетні напрями розвитку та ухвалювати зважені рішення на рівні державної політики.

#### Список використаних джерел

1. Porter, M. The Competitive Advantage of Nations. Free Press. 1990. 855 p.
2. НІСД. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiku-ta> (дата звернення: 26.09.2024).
3. Коюда О.П., Щукіна Д.О. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. URL : <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1720/1642> (дата звернення: 25.09.2024).
4. Яровий І.І. Оцінка впливу факторів зовнішнього економічного середовища на формування конкурентоспроможності та галузевої структури господарювання. *Ефективна економіка*. № 9, 2013. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2352> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Результати, перспективи і напрями конвергенції країн ЄС. Можливості для України. Центру Разумкова. Серпень 2024. URL : [https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024\\_Converg\\_Issues\\_UKR\\_EU\\_UKR\\_ENG.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf) (дата звернення: 21.10.2024).
6. Індекс сприйняття корупції CPI 2023. URL : <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Державна служба статистики України. URL : <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).
8. The Global Economy.com. Ukraine: Innovation index. URL : [https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/GII\\_Index/](https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/GII_Index/) (дата звернення: 15.10.2024).
9. Brookings. How Ukraine can upgrade its technological capabilities. URL : <https://www.brookings.edu/articles/how-ukraine-can-upgrade-its-technological-capabilities/> (дата звернення: 15.10.2024).
10. Сайт Національного банку України (НБУ.) URL : <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).

11. УКАБ. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL : [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini) (дата звернення: 12.10.2024).
12. UNESCO Institute for Statistics Data for the Sustainable Development Goals. URL : <https://uis.unesco.org/> (дата звернення: 23.10.2024).
13. IMD Business School. URL : <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 30.10.2024).
14. ЛОНДОНСЬКА ЕКОНОМІКА. Звіти про дослідження ринку. Ukraine in 2024: Economic growth and foreign relation, as explained by Oleg Bakhmatyuk. URL : <https://www.thelondoneconomic.com/prices-markets/ukraine-in-2024-economic-growth-and-foreign-relation-as-explained-by-oleg-bakhmatyuk-367913/> (дата звернення: 27.10.2024).
15. ЗВІТИ ПРО ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ. Ukraine PESTEL Analysis - Comprehensive Country Outlook. December 2024. 35 p. URL : [https://marketpublishers.com/report/business-finance/business\\_survey/ukraine-pestel-analysis-comprehensive-country-outlook.html](https://marketpublishers.com/report/business-finance/business_survey/ukraine-pestel-analysis-comprehensive-country-outlook.html) (дата звернення: 27.10.2024).
16. Energy Community. 2024 Implementation Report: Energy Community Advances Steadily Towards Integration with the EU. URL : <https://www.energy-community.org> (дата звернення: 27.10.2024).

### References

1. Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
2. National Institute for Strategic Studies (NISS). (2024). Assessments of industrial competitiveness of the economy and technological potential in Ukraine's industry. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta> (Accessed: September 26, 2024).
3. Koyuda, O. P., & Shchukina, D. O. (2024). Analysis of external and internal factors of enterprise competitiveness. Retrieved from: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1720/1642> (Accessed: September 25, 2024).
4. Yarovyi, I. I. (2013). Assessment of the impact of external economic environment factors on the formation of competitiveness and the industry structure of economic activity. *Efektivna Ekonomika* (Effective Economy), № 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2352> (Accessed: October 4, 2024).
5. Razumkov Centre. (2024). Results, prospects, and directions of EU countries' convergence. Opportunities for Ukraine. August 2024. Retrieved from: [https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024\\_Converg\\_Issues\\_UKR\\_EU\\_UKR\\_ENG.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf) (Accessed: October 21, 2024).
6. Transparency International. (2023). Corruption perception index (CPI) 2023. Retrieved from: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (Accessed: October 21, 2024).
7. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Official website. Retrieved from: <https://stat.gov.ua> (Accessed: October 22, 2024).
8. The Global Economy. (2024). Ukraine: Innovation index. Retrieved from: [https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/GII\\_Index/](https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/GII_Index/) (Accessed: October 15, 2024).
9. Brookings Institution. (2024). How Ukraine can upgrade its technological capabilities. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/articles/how-ukraine-can-upgrade-its-technological-capabilities/> (Accessed: October 15, 2024).
10. National Bank of Ukraine (NBU). (2024). Official website. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/> (Accessed: October 22, 2024).
11. Ukrainian Club of Agrarian Business (UCAB) (2024). Main indicators of Ukraine's foreign trade. Retrieved from: [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini) (Accessed: October 12, 2024).
12. UNESCO Institute for Statistics (2024). Data for the sustainable development goals. Retrieved from: <https://uis.unesco.org/> (Accessed: October 23, 2024).
13. IMD Business School (2024). World Competitiveness Rankings. Retrieved from: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (Accessed: October 30, 2024).
14. The London Economic (2024). Ukraine in 2024: Economic growth and foreign relations, as explained by Oleg Bakhmatyuk. Retrieved from: <https://www.thelondoneconomic.com/prices-markets/ukraine-in-2024->

economic-growth-and-foreign-relation-as-explained-by-oleg-bakhmatyuk-367913/ (Accessed: October 27, 2024).

15. Market Publishers (2024). Ukraine PESTEL analysis – Comprehensive country outlook. December 2024. Retrieved from: [https://marketpublishers.com/report/business-finance/business\\_survey/ukraine-pestel-analysis-comprehensive-country-outlook.html](https://marketpublishers.com/report/business-finance/business_survey/ukraine-pestel-analysis-comprehensive-country-outlook.html) (Accessed: October 27, 2024).

16. Energy Community (2024). Implementation Report: Energy Community advances steadily towards integration with the EU. Retrieved from: <https://www.energy-community.org> (Accessed: October 27, 2024).

**OPALKO Viktoriia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics  
and International Economic Relations  
The Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

**OSTROPOLSKA Kateryna**

Student of the Educational and Research Institute of  
Economics and Law  
The Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

**NATIONAL COMPETITIVENESS OF UKRAINE: CURRENT STATE, CHALLENGES, AND PROSPECTS FOR INTERNATIONAL COOPERATION**

**Introduction.** *The topic is relevant as it addresses the urgent need to enhance Ukraine's national competitiveness amidst global economic challenges and increasing demands for sustainable development and international collaboration. This study examines the national competitiveness of Ukraine, focusing on its current state, challenges, and the prospects for enhancing international cooperation. The competitiveness analysis is based on comparison methods, SWOT analysis, PESTEL analysis, and systems analysis, emphasizing the critical need for structural reforms and international partnerships to strengthen Ukraine's economic position.*

**Purpose.** *The research aims to analyse the current state of Ukraine's national competitiveness, identify the key factors influencing its development, and explore the prospects of international cooperation as a tool to strengthen Ukraine's competitive position in the global economy.*

**Results.** *The current state of Ukraine's national competitiveness in the context of global challenges has been analysed. Key factors influencing competitiveness have been examined, and the main problems and challenges identified. Prospects for Ukraine's international cooperation in enhancing its competitive advantages in global markets have been outlined. The role of international cooperation has been substantiated as a crucial factor in strengthening Ukraine's competitiveness, as it promotes the country's integration into global economic processes, attracts investments and technologies, and fosters the development of export potential.*

**Originality.** *A mechanism has been developed to enhance Ukraine's competitiveness, taking into account international cooperation. It outlines the impact criteria that help compare various influencing factors on competitiveness, determine priority areas for development, and make informed decisions at the state policy level. The further directions of Ukraine's cooperation on the international stage have been defined.*

**Conclusion.** *The assessment of Ukraine's key economic indicators of competitiveness reflects important aspects of the development of the national economy. A SWOT analysis of Ukraine's competitiveness allowed for the evaluation of its strengths (natural resources, IT outsourcing) and weaknesses (economic instability, energy dependence, external challenges), as well as the identification of opportunities and threats to the economy in the context of global competition. Key issues include weak institutions, low innovation, energy dependence, and infrastructure limitations, which hinder competitiveness. The PESTEL analysis highlights the impact of political, economic, social, technological, environmental, and legal factors. International cooperation is a crucial factor in strengthening competitiveness, as it promotes integration into global processes, attracts investment, develops export potential, and helps overcome internal economic challenges.*

**Keywords:** *national competitiveness, a mechanism for increasing competitiveness, macroeconomic factors, global competitiveness index.*

Одержано редакцією: 12.10.2024  
Прийнято до публікації: 24.10.2024



УДК 352(4) + 35.072.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-41-46>**ЗАБАЖАН Ігор Валерійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orchid ID: <https://orcid.org/0009-0005-8844-8452>

e-mail: zabazhan.ihor423@vu.cdu.edu.ua

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*Досліджено європейський досвід впровадження децентралізації та змін підходів до формування організації місцевого самоврядування. Децентралізація визначається як процес перерозподілу функцій, повноважень та людських ресурсів від центрального управління і включає два адміністративно-політичні аспекти та два рівні: регіональний (влада передається з центрального міста в інші регіони) та функціональний (влада та прийняття рішень передається від центральних адміністративних органів до органів місцевого самоврядування або їх виконавчих органів. Визначено, що італійська та іспанська моделі децентралізації передбачають формування трирівневої системи місцевого самоврядування із наділенням органів першого рівня законодавчими повноваженнями, повністю виборний характер публічної виконавчої влади на місцях та її незалежність від органів публічної влади загальнодержавного рівня. В Іспанії така модель діє і на муніципальному рівні. Але на державному рівні адміністративні функції належать не лише органам місцевого самоврядування, а й місцевим адміністративним органам, а на муніципальному рівні реалізація державної політики у сфері охорони правопорядку та громадської безпеки покладається на центральний уряд, а не на муніципальні органи. Французька модель децентралізації публічної влади передбачає передачу державної влади органам місцевого самоврядування та контроль за ними з боку судової та адміністративної влади, призначення адміністративних органів представницькими органами місцевого самоврядування, об'єднання кількох громад нижчого рівня (комун) в єдину організацію з більшими повноваженнями, ніж комуни мали до об'єднання, а також передачу повноважень органам місцевого самоврядування. Польський досвід адміністративної децентралізації включає злиття вищих адміністративних одиниць (повітів воєводств), утворення нових одиниць (гмін) з передачею їм більшої частини повноважень місцевої адміністрації, а також уніфікацію виборів і призначень до виконавчих органів місцевого самоврядування.*

**Ключові слова:** *міське самоврядування, децентралізація, публічна влада, адміністративна влада, вибори.*

**Постанова проблеми.** В останні десятиліття децентралізація публічної влади та зміна підходів до формування органів публічної влади, включаючи органи місцевого самоврядування та місцеві адміністративні органи, є тенденцією адміністративно-правових реформ у країнах Центральної та Східної Європи, які раніше перебували під впливом Росії, але вже стали членами ЄС або перебувають на шляху до членства ЄС. У 1990-х та на початку 2000-х років Польща, Чехія, Угорщина та країни Балтії пішли шляхом реформування. Що стосується України, то вона нещодавно провела адміністративно-правову реформу. Ця реформа розпочалася з добровільного об'єднання територіальних громад, в результаті якого частина фінансових ресурсів і повноважень, якими раніше володіли адміністративні органи, перейшли до об'єднаної громади. Ця реформа ґрунтувалася на досвіді подібних реформ у Центральній Європі, а раніше - у Франції, Іспанії та Італії, які були без сумнівно успішними. Врахування цього досвіду мало вирішальне значення для уникнення недоліків і прорахунків, які мали місце під час проведення адміністративних і регіональних реформ в Європейському Союзі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика європейського досвіду впровадження реформи децентралізації та зміна підходів до формування органів місцевого самоврядування стали предметом наукових досліджень таких учених, як: Ю. Ю. Курілов, В. П. Грובה, М. В. Зайцева, С. В. Глизнер., А. С. Петрушко, О. Д. Лазор, А. О. Касич, Я. В. Мельник, та інших. Водночас, комплексних досліджень з цього питання не проводилося, що доводить необхідність відповідних наукових досліджень на рівні наукової статті.

**Мета наукової статті** – виявлення особливостей європейського підходу до децентралізації та формування ефективної системи місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Доцільно розпочати дослідження з визначення поняття децентралізації. Концепція розвитку місцевого самоврядування та реформування територіальної організації влади в Україні визначає децентралізацію як процес перерозподілу функцій, повноважень та людей від центральної влади, який включає два аспекти – адміністративний та політичний та два рівні: територіальний та функціональний. Територіальний - це передача влади від центрального міста до інших територій. Функціональний – передача повноважень і прийняття рішень від органів будь-якого міністерства, служби або департаменту Кабінету Міністрів України до нижчого рівня – органів місцевого самоврядування [1, с. 37].

Метою децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності й фінансової самодостатності місцевого самоврядування [4, с. 72]. Децентралізація передбачає місцеву автономію відповідно до прийнятого законодавства, але верховна влада визначає перелік повноважень і час їх передачі регіонам [5, с. 120]. Іншими словами, хоча місцевим органам влади надаються значні повноваження, головне-визначити, які саме повноваження вони повинні мати і в якому обсязі їх повинні мати національні органи державної влади.

Якщо говорити про зарубіжні підходи до децентралізації, то можна згадати досвід децентралізації Італії, Іспанії, Франції та Польщі, які слугують своєрідною моделлю для проведення децентралізаційних реформ в інших країнах. Правовою основою децентралізації в Італії є Конституція 1947 року, стаття 114 якої передбачає, що муніципалітети, провінції, міста і регіони є муніципалітетами з власними статутами, повноваженнями і функціями відповідно до принципів, викладених у Конституції. Згідно зі статтею 123, кожен регіон має статут, який, відповідно до Конституції та законів Республіки, встановлює положення про внутрішню організацію регіону, передбачає здійснення права ініціативи та проведення референдуму щодо регіонального законодавства та адміністративних заходів, а також публікацію законів та обласних постанов. Положення Конституції Італії були імплементовані в Законі № 142 від 8 червня 1990 року про місцеве самоврядування, який запровадив статутну автономію для муніципалітетів і регіонів; «законі Бассаніні» № 59 від 15 березня 1997 року, який закріплює загальну децентралізацію; і Законі №112 від 31 березня 1998 року, який передбачає розподіл адміністративних функцій [3, с. 4].

В Італії реформа децентралізації торкнулася трьох рівнів місцевого управління (провінції, префектури та муніципалітетів). Перший рівень в результаті децентралізації отримав значно ширші повноваження, зокрема, прийняття регіонального законодавства та адміністративного регулювання, законодавчу ініціативу на національному рівні, можливість ініціювати референдуми та призначати трьох представників для участі у президентських виборах. Відповідні повноваження були передані регіональним радам та регіональним комітетам як виконавчим органам рад, які складаються з членів регіональних рад. До регіональних повноважень належать освіта, охорона здоров'я, транспортні мережі, цивільна авіація, регіональне планування та розвиток, адміністративні послуги для промисловості та бізнесу, видатки які фінансуються з регіонального бюджету. Регіони також можуть брати участь у програмах і проектах ЄС у межах своїх інтересів і повноважень.

Для їх ефективної реалізації регіони забезпечуються відповідними фінансовими ресурсами. Децентралізація органів місцевого самоврядування фінансується з двох джерел: власних

фінансових ресурсів населених пунктів (переважно податків та інших надходжень, розмір і кількість яких визначаються місцевими радами) та рівної частки державних коштів для підтримки економічного розвитку і виправлення соціальних та економічних дисбалансів [6, с. 156].

Особливим елементом децентралізації в Італії є передача повноважень (включаючи видання законів), що належать центральному законодавчому або виконавчому органу в унітарній державі, регіональним (державним) органам місцевого самоврядування, яка відбувається на конституційному рівні та деталізується у Декретах, затверджених італійським парламентом. Такі повноваження можуть бути розширені лише законом (у регіонах Сицилія, Сардинія, Трентіно-Альто-Адідже, Фріулі-Венеція-Джулія та Валле-д'Аоста). Провінції та муніципалітети також мають власні ради, президент і «уряд» є виконавчими органами провінцій, а мери, обрані жителями відповідних адміністративних одиниць, є виконавчими органами муніципалітетів. Основними функціями місцевого самоврядування провінцій є регіональне планування, регулювання діяльності місцевої поліції та пожежної охорони, дорожнього руху та реєстрації, охорона навколишнього середовища, культурної спадщини, охорона здоров'я, управління твердими побутовими відходами та управління середньою освітою [3, с. 5]. Муніципальні ради мають подібні повноваження, причому останні, серед іншого, визначають завдання та функціональні критерії децентралізованих органів, а також організують та керують ними. На рівні держави та комун, а також на рівні провінцій немає виконавчих органів, оскільки «уряди» (джунти) та мери виконують більшість функцій, делегованих їм як представникам держави. Зокрема, мери реєструють народження, смерть, шлюби та міграційні зміни, відповідають за громадську безпеку і можуть видавати спеціальні розпорядження щодо охорони здоров'я, міського планування та місцевої поліції в надзвичайних ситуаціях [8, с. 156].

Децентралізація публічної влади в Іспанії розпочалася після переходу від авторитаризму до демократії та прийняття Конституції 1978 року, яка передбачала створення автономних регіонів, провінцій та муніципалітетів з вищим рівнем автономії, ніж за режиму Франко. На муніципальному рівні Іспанія управляється міськими радами, члени яких обираються шляхом прямих виборів на основі загального виборчого права і пропорційного представництва, і мерами, які обираються членами ради. Мер є головою ради, має повний контроль над муніципальною адміністрацією, здійснює нагляд за муніципальною поліцією і має досить широкі повноваження щодо призначення на посади. Крім мера, виконавчим органом місцевого самоврядування є муніципальний комітет, який створюється в муніципалітетах з населенням 5000 і більше осіб і може поділятися на департаменти або райони. З іншого боку, в деяких невеликих муніципалітетах на півночі Іспанії особливою формою прямої демократії є створення відкритих асамблей, тобто загальних зборів жителів відповідних населених пунктів [6, с. 121-122]. На провінційному рівні діють провінційні ради, які формуються муніципальними радами відповідних провінцій (хоча в деяких муніципалітетах провінційні ради обираються прямими виборами), але вони мають лише представницькі повноваження, оскільки адміністративні функції виконує губернатор провінції, який є головою державної адміністрації, що призначається прем'єр-міністром за поданням міністра внутрішніх справ. Діяльність губернатора в провінції є безпековою, оскільки він здійснює керівництво місцевими безпековими та поліцейськими органами, а також забезпечує взаємодію між центральною та місцевою владою.

На рівні автономних спільнот законодавчі та адміністративні функції делеговані безпосередньо органам місцевого самоврядування – місцевим парламентам, що обираються прямими виборами, та регіональними урядами, які призначаються ними і відповідають за виконавчі функції, пов'язаних з реалізацією державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, охорони навколишнього середовища, культури, спорту, економічного розвитку, туризму, житлово-комунального господарства. Їхні відповідні повноваження викладені в Конституції та регіональному Статуті про автономію. Водночас, якщо орган місцевого самоврядування не виконує своїх конституційних зобов'язань або діє всупереч загальним інтересам держави, відповідні повноваження можуть бути тимчасово передані представнику органу місцевого самоврядування, призначеному Радою Міністрів за поданням Прем'єр-міністра.

Останній здійснює контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування, але може перебирати на себе повноваження органів місцевого самоврядування у разі виникнення надзвичайних ситуацій [6, с. 123-124].

У Франції адміністративна децентралізація була здійснена у 1982 році, коли повноваження префектур (національних органів виконавчої влади в системі місцевого самоврядування) були передані муніципалітетам, які, в свою чергу, делегували право надавати послуги населенню через контрактну систему (переважно у сфері комунальних послуг) представникам бізнесу. Територіальним громадам (регіонам, департаментам, комунам) були делеговані певні державні повноваження, але наглядова функція префектури була скасована і передана адміністративному суду та регіональній рахунковій палаті. Передавалися виконавчі повноваження від префекта голові представницької асамблеї; у регіонах і департаментах виконавча влада передавалася від представника держави (префекта) відповідним радам цих територіальних громад. Нова адміністративна реформа 2011 року передбачала злиття комун із передачею їм більшої кількості повноважень, які матимуть власну територіальну юрисдикцію, власні представницькі та виконавчі органи, власні бюджети (міські об'єднання, об'єднання міст та передмістя, об'єднання комун). Міжмуніципальні ради організують орган, що представляє муніципалітет (муніципальну раду), члени якої обирають комунальні ради (пізніше їх обиратимуть безпосередньо жителі комун). Міжмуніципальна рада має низку повноважень, серед яких міське планування, громадський транспорт, збір та переробка відходів, водопостачання та каналізація, муніципальні дороги (за винятком доріг у межах міст), будівництво шкіл, розвиток, створення промислових зон та виділення земельних ділянок під промисловість.

Префект, який є представником держави, ініціює та обговорює нові об'єднання комун, створює можливості для дискусій, хоча від префекта поступово відходять компетенції до об'єднань комун, зокрема в питаннях забезпечення правопорядку [8, с. 160].

Польський досвід децентралізації полягав, з одного боку, в укрупненні існуючих адміністративно-територіальних одиниць (воєводств, пов'язів), утворенні нових адміністративно-територіальних одиниць (гмін) та розширенні повноважень нових адміністративно-територіальних одиниць (громад населених пунктів). Децентралізація в Польщі відбувалася в кілька етапів. Першим етапом було формування гмін (регіональних громад)-міст, сіл, селищ, кількох сіл або районів міста. Другим етапом було відповідне формування повітів та воєводств, що зумовило перерозподіл повноважень між центральними і місцевими органами влади, перерозподіл податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами. При цьому зберігається частково централізований підхід до призначення місцевих органів виконавчої влади (воєвода призначається прем'єр-міністром за подання Міністерства публічної адміністрації, а воєводське управління обирається сеймиком; на рівні пов'язу працює староста та управління, які обираються жителями; виконавчу владу у гміні реалізує виконавча рада під керівництвом вуйта (село), бурмістра (селище), мера (місто). Особливостями польської моделі децентралізації є те, що вона передбачає регіональне співробітництво у формі створення вільних економічних зон та допомоги одного регіону іншому; чіткий розподіл функцій і повноважень між державою та органами місцевого самоврядування, з концентрацією основних повноважень (економічний розвиток регіонів, розпорядження майном і бюджетними коштами територіальної громади, наближення системи надання послуг до населення, ведення самостійного фінансового господарства) та фінансових ресурсів на рівні гмін [8, с. 159].

Основними принципами децентралізації в ЄС є незалежність муніципалітетів (у тому числі їх фінансів), взаємозалежність самоврядних одиниць територіального поділу, можливість зміни адміністративно-територіального поділу та повноважень органів місцевого самоврядування лише відповідно до Конституції та законодавства. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо можливості звернення до органів конституційного контролю за захистом [2, с. 63-64].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідивши європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування органів місцевого самоврядування, можна зробити наступні висновки. Італійська та іспанська моделі

децентралізації передбачає формування трирівневої системи місцевого публічного управління із наділенням органів першого рівня законодавчими повноваженнями, повністю виборний характер публічної виконавчої влади на місцях та її незалежність від органів публічної влади загальнодержавного рівня. В Іспанії така модель діє на рівні муніципалітетів та автономних спільнот. Однак на провінційному рівні виконавчі функції належать безпосередньо місцевим органам виконавчої влади, а не органам місцевого самоврядування. Реалізація державної політики у сфері охорони правопорядку та безпеки на муніципальному рівні належить представникам центральної влади, а не муніципалітетів. Французька модель децентралізації публічної влади передбачає надання повноважень державної влади органам місцевого самоврядування із передачею функцій контролю не виконавчій, а судовій владі; об'єднання кількох громад нижчого рівня (комун) у об'єднання, яким надається більше повноважень, ніж мали комуни до об'єднання; призначення виконавчих органів представницькими місцевими органами. Польський досвід адміністративної децентралізації включає укрупнення вищих адміністративних одиниць (воєводств та повітів), створення нових одиниць (гмін), яким було передано більшість повноважень місцевого публічного управління, а також поєднання виборності і призначуваності у місцевій виконавчій владі.

#### Список використаних джерел

1. Глизнер С. В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Політикус*. 2019. Випуск 1. С. 36–40.
2. Грובהва В. П. Правовий статус та повноваження органів місцевого самоврядування Італії: перспективи для України. *Право і суспільство*. 2015. Вип. 3, № 4. С. 3–8.
3. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Міжнародні відносини*. 2022. № 2 (56). С. 37–40.
4. Касич А. О., Петрушко А. С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 71–77.
5. Косач І. А., Кулик О. С. Децентралізація в Україні: тенденції та проблемні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія Право, публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue\\_2\\_2021\\_13/issue\\_2\\_2021\\_13](https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue_2_2021_13/issue_2_2021_13).
6. Курілов Ю. Ю. Децентралізація влади в Іспанії: самоврядування, регіоналізація та податки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. С. 120–129.
7. Лазор О. Д., Шелепницька І. П. Інститут комунального самоврядування в Італії: організаційно-правовий аспект. *Держава та регіони*. 2007. № 1. С. 82–88.
8. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 155–163.

#### References

1. Hlyzner, S. V. (2019). The concept, types, and causes of decentralization in Ukraine. *Politykus, 1*, 36–40. (in Ukr.)
2. Hrobova, V. P. (2015). Legal status and powers of local self-government bodies in Italy: Prospects for Ukraine. *Law and Society, 3*(4), 3–8. (in Ukr.)
3. Zaitseva, M. (2022). Decentralization of public authority in Ukraine in the context of European integration processes. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: International Relations, 2*(56), 37–40. (in Ukr.)
4. Kasych, A. O., & Petrushko, A. S. (2017). Management of decentralization processes: Foreign experience and strategic tasks for Ukraine. *Economy and Society, 13*, 71–77. (in Ukr.)
5. Kosach, I. A., & Kulyk, O. S. (2021). Decentralization in Ukraine: Trends and problematic aspects. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Administration, 2*. [https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue\\_2\\_2021\\_13/issue\\_2\\_2021\\_13](https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue_2_2021_13/issue_2_2021_13) (in Ukr.)
6. Kurilov, Yu. Yu. (2018). Decentralization of power in Spain: Self-government, regionalization, and taxes. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration, 29*(68), 5, 120–129. (in Ukr.)
7. Lazor, O. D., & Shelepnytska, I. P. (2007). The institution of municipal self-government in Italy: Organizational and legal aspect. *State and Regions, 1*, 82–88. (in Ukr.)

8 Melnyk, Ya. V. (2020). Foreign models and experience of decentralization of public administration. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, 31(70), 3, 155–163. (in Ukr.)

**ZABAZHAN Igor**

recipient of the third (educational and scientific) level  
of higher education - Doctor of Philosophy,  
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky,  
Cherkasy, Ukraine

**EUROPEAN EXPERIENCE OF IMPLEMENTING DECENTRALIZATION AND CHANGING  
APPROACHES TO THE FORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

**Introduction.** *In recent decades, the issue of decentralization has become a key component of public administration reform in many European countries. The transformation of governance structures and the redistribution of powers from central to local authorities have significantly influenced the efficiency, transparency, and inclusiveness of local self-government. The European experience demonstrates a variety of approaches to decentralization, taking into account national specifics, political traditions, and socio-economic contexts. This article focuses on the evolution of local self-government systems in selected European states and outlines strategic directions for adapting these models in the context of ongoing administrative-territorial reforms in Ukraine.*

**The purpose** of the scientific article is to identify the features of the European approach to decentralization and the formation of an effective system of local self-government.

**Results.** *The European experience of implementing decentralization and changing approaches to the formation of local self-government organizations has been studied. Decentralization is defined as the process of redistributing functions, powers, and human resources from the central government and includes two administrative-political aspects and two levels: regional (power is transferred from the central city to other regions) and functional (power and decision-making are transferred from central administrative bodies to local self-government bodies or their executive bodies. It has been determined that the Italian and Spanish models of decentralization provide for the formation of a three-level system of local self-government with legislative powers vested in first-level bodies, the fully elective nature of public executive power at the local level, and its independence from public power bodies at the national level. In Spain, such a model also operates at the municipal level. However, at the state level, administrative functions belong not only to local self-government bodies, but also to local administrative bodies, and at the municipal level, the implementation of state policy in the field of law enforcement and public safety is entrusted to the central government, not to municipal bodies. The French model of decentralization of public power involves the transfer of state power to local self-government bodies and control over them by the judiciary and administrative authorities, the appointment of administrative bodies by representative local self-government bodies, the unification of several lower-level communities (communes) into a single organization with greater powers than the communes had before the unification, and the transfer of powers to local self-government bodies. The Polish experience of administrative decentralization includes the merger of higher administrative units (counties of voivodeships), the formation of new units (communes) with the transfer of most of the powers of local administration to them, as well as the unification of elections and appointments to executive local self-government bodies.*

**Conclusion.** *The study highlights the diversity of European decentralization models and their impact on the development of effective and responsive local self-government. The analysis reveals that successful implementation of decentralization reforms depends on a balanced distribution of powers, financial autonomy, and active civic engagement.*

**Keywords:** *local self-government, decentralization, public authority, administrative authority, elections.*

Одержано редакцією: 04.10.2024  
Прийнято до публікації: 20.10.2024

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**  
**ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING**

UDC 330.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-47-55>

**HALAHAN Vitalii**

student of the Management  
and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-6270-9172>  
e-mail: lawstudy@ukr.net

**ZACHOSOVA Nataliia**

DSc (Economics), Professor,  
Professor of the Management  
and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>  
e-mail: natazachosova@gmail.com

**PROBLEMS OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AND LOSS OF HUMAN CAPITAL**

**Introduction.** *Effective management of the activities of an enterprise of any type of economic activity in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital is a challenge for a modern senior manager. The set of external environmental conditions in which Ukrainian enterprises operate had no analogues in the history of the formation and development of business in most countries of the world. Currently, there is no theoretical and methodological basis adapted to similar realities for making management decisions that could be effective in such business conditions. The practice of managing business entities known to this day needs to be revised, taking into account the realities of wartime, digitalization of business processes, and choosing a course of sustainable economic development.*

**Purpose.** *The study is aimed at specifying the problems of managing enterprises in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital and suggesting ways to solve them.*

**Results.** *The substantive essence of the concept of "management" in the scientific thought of modern researchers is specified. The problems of managing modern enterprises in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital are identified. Promising directions for overcoming the problems of managing domestic enterprises in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital are proposed. The stages of reforming approaches to enterprise management in Ukraine in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital are outlined.*

**Originality.** *As a result of the study, the following management problems were identified, which are inherent in most domestic enterprises: lack of qualified employees, personnel shortage, staff turnover; lack of experience in management in crisis conditions; rapid digital transformations of business processes and the environment; inability and unwillingness to introduce innovations; lack of financial reserves and inventories; high level of risks, unforeseen and unforeseeable; neglect of opportunities for optimizing time management. To solve the problems of managing domestic enterprises, it is recommended to apply the following approaches: long-term planning and regular review of activity strategies; anti-crisis management in the context of ensuring economic security, modernization of production, identification of risks and sources of investment; flexibility and innovation, in particular, the introduction of digital technologies, design of new areas of activity, optimization of time management; assessment and motivation of personnel (setting personal KPIs, supporting employee initiatives, team building, development of individual development plans); improvement of communication, including the introduction of digital platforms for information exchange and the establishment of effective communication channels between management and employees.*

**Conclusion.** *It has been established that modern scientists provide different definitions of management, which, however, have common features and are formalized using the same terminology. The most complete definition is that management is a set of sequential actions, tools for influencing personnel behavior and means of communication used to streamline the operational and strategic functioning of the enterprise. There are*

*numerous factors influencing enterprise management, which are shaped by the internal and external environment, and in most cases they are closely interrelated: the external environment determines the framework within which the enterprise operates, and internal resources and processes ensure adaptation to these conditions. To achieve success in the process of enterprise management, it is necessary to take into account both groups of factors and adapt management approaches to specific business conditions.*

**Keywords:** *management, management problems, enterprise, digitalization, digital transformation, business, business processes, human capital, human resources, intellectual potential.*

**Problem statement.** Effective management of the activities of an enterprise of any type of economic activity in the conditions of digital transformations of business processes and loss of human capital is a challenge for a modern senior manager. The set of external environmental conditions in which Ukrainian enterprises operate had no analogues in the history of the formation and development of business in most countries of the world. Ukrainian enterprises have not experienced such a number of threatening factors associated with the full-scale Russian invasion of Ukraine, destruction of infrastructure and blackouts, ruptures of partnership ties and logistics chains, the consequences of a global pandemic, general economic instability and political uncertainty since Ukraine gained independence in 1991, and in general since the emergence of Ukrainian business in the history of economic relations. Therefore, there is currently no theoretical and methodological basis adapted to such realities for making management decisions that could be effective in such business conditions. In view of this, the current practice of managing business entities needs to be revised, taking into account the realities of wartime, the digitalization of business processes, the choice of a course of sustainable economic development, etc.

**Analysis of recent research and publications and identification of a previously unsolved part of the problem.** Enterprise management is considered by modern domestic researchers in various areas of management science, mainly in the context of a separate functional direction of business management. Thus, Bilyavska YU. V., Kokhanyy M. O. conduct diagnostics of organizational and managerial activities at the enterprise [1], Borovyk M. V., Pysarevskyy I. M., Volkova M. V. offer methodological aspects of assessing the effectiveness of managing the activities of domestic enterprises and organizations in conditions of uncertainty and risk [2], Holovay N. M., Sysoeva I. M. determine the place of accounting in managing the activities of the enterprise [3], in the source [4] the directions for improving the management of organizational activities of enterprises in order to stabilize their economic security in conditions of war risks are offered; Kuprina N. M., Shkarupa S. S., Antonyuk O. P. investigate modern aspects of the analysis methodology in the management system and development of the activities of the agro-industrial complex of Ukraine, as well as the financial results of the enterprises [5], Kuchuk A. O. determines the features of the information and analytical system for managing the evacuation and restoration processes of the enterprises [6], Lyzanets A. G., Proskura V. F., Skuba A. M. focus on managing the effectiveness of the enterprise's activities [7], Lupak R. L., Nakonechna N. V., Mykytyn O. Z. generalize the theoretical basis of management of ensuring the economic efficiency of the enterprise's activities on the basis of innovative development [8], Marchenko V. M., Horbatyuk A. G. form methodological approaches to assessing the effectiveness of the management of the enterprise's marketing activities [9], Moskalyuk G. O., Tongobash T. D. investigate reporting as a tool for increasing the effectiveness of the management of the enterprise's activities [10]. However, aspects such as digital transformation of business processes and the loss of human capital by Ukraine create new problems and risks for domestic business entities in their functioning and development, which must be resolved by means of managerial influence.

**Aim of the paper** is to specify the problems of enterprise management in the context of digital transformations of business processes and loss of human capital and to propose ways to solve them.

**Presentation of the main research material.** Content analysis of the content of publications by a number of domestic researchers makes it possible to generalize scientific approaches to determining the semantic essence of the concept of "management" (Fig. 1).



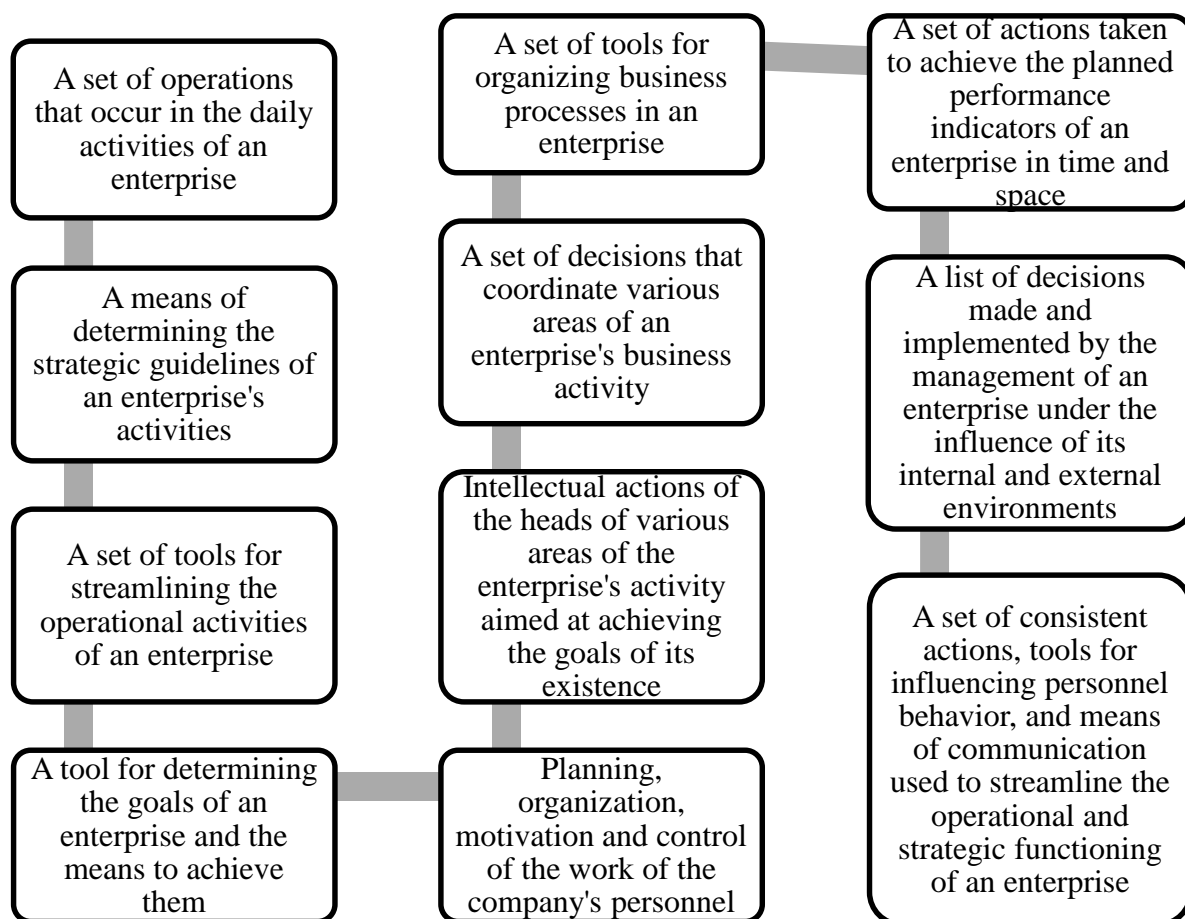


Fig. 1. – The semantic essence of the concept of "management" in the scientific thought of modern researchers

*Developed by the authors with the sources [1-10]*

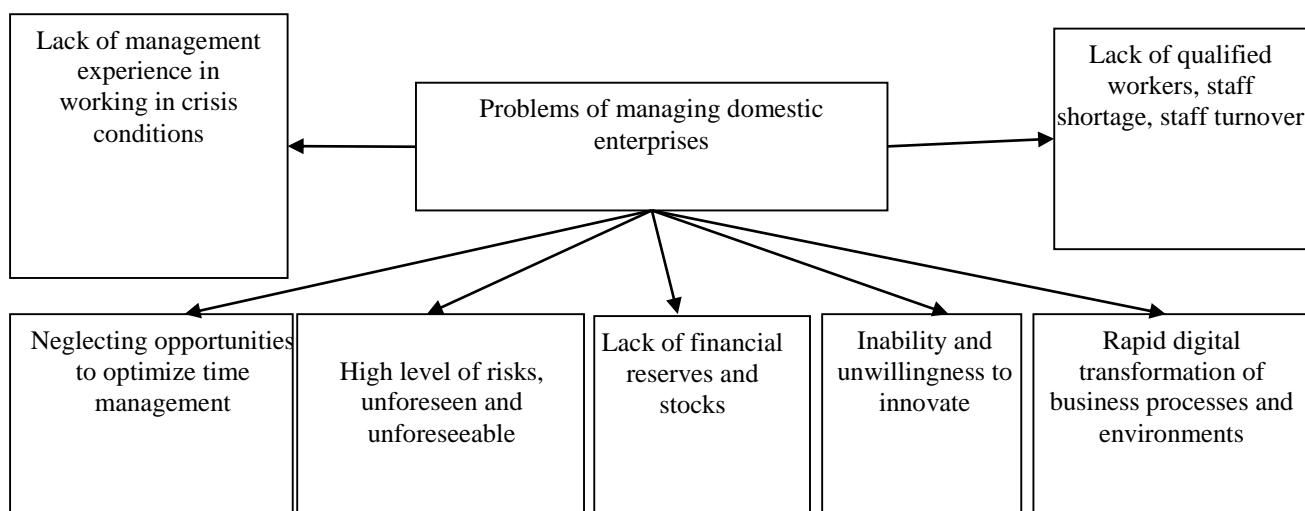
The features of managing business entities directly depend on their industry affiliation, the size and complexity of the organizational structure, as well as the external and internal conditions of their functioning. A significant factor for effective management of an enterprise is the type of economic activity that it chooses as the main and priority.

Enterprise management depends on many factors that determine its effectiveness. The main aspects that affect the state of management are the following:

- the level of training of management personnel (guarantees a high speed of making management decisions and their effectiveness);
- resource provision of the enterprise's activities (including the search for additional sources of resources or opportunities for the effective use of available resources);
- legislative regulation and state supervision, which are reflected in the limitation of the areas of activity of enterprises or mean the need to take into account legislative requirements when making decisions;
- the economic environment and trends in economic development, which lead to taking into account changes in the value of assets and adjusting planned performance indicators in accordance with the economic situation;
- risks (economic, political, environmental, financial and information), which characterize the probability of losing resources or, conversely, obtaining additional benefits;
- management style and organizational structure, which affect the organization of mechanisms and channels of communication at the enterprise, as well as the development of personnel policy, strategies and other internal documents of the business entity;

- digitalization of business processes and the need for business to transition to the digital economic space;
- loss of human capital by the national economy, which led to personnel shortages, difficulties in forming the personnel potential of companies;
- and the main factor - the war, which led to total uncertainty in predicting future events for planning the activities of enterprises and became the cause of a significant increase in risks for Ukrainian business.

As a result of the study, the following management problems were identified that are inherent in most domestic enterprises (Fig. 2).



**Fig 2. – Problems of managing modern enterprises in the context of digital transformations of business processes and loss of human capital**

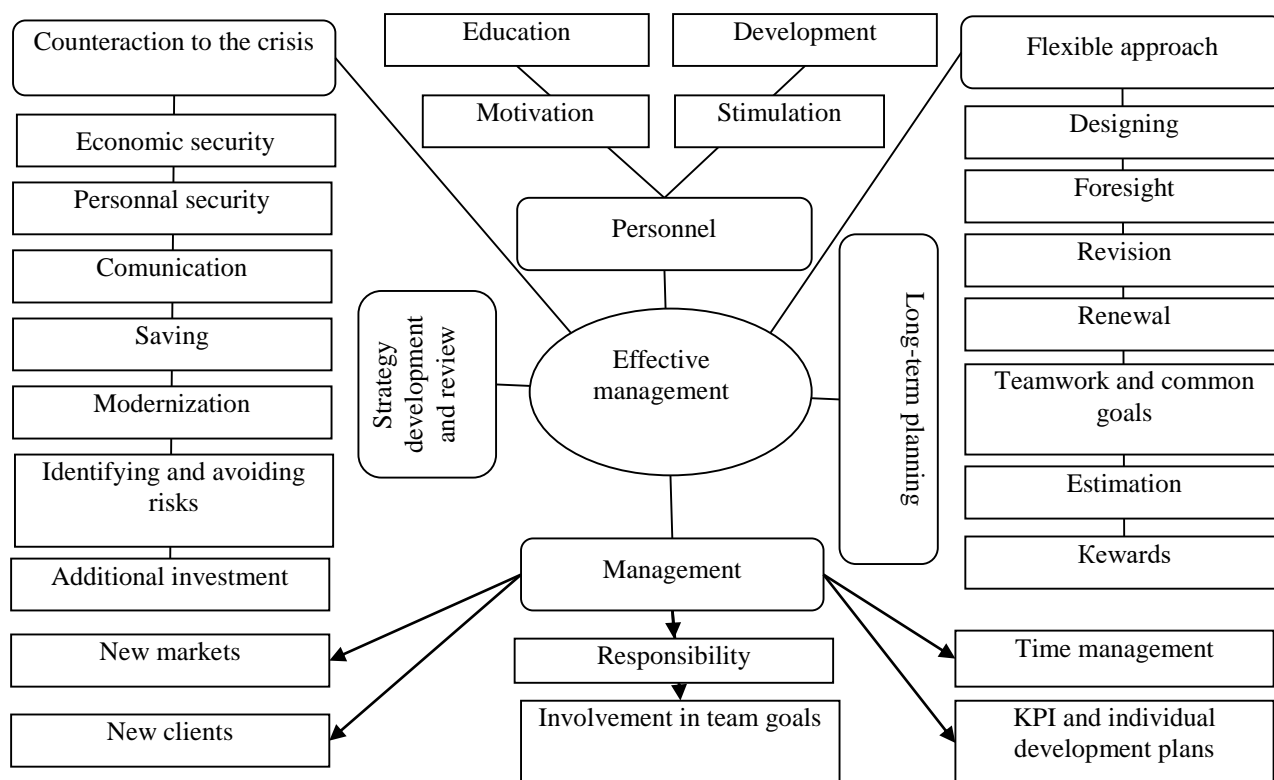
*Developed by the authors*

To solve the problems of managing domestic enterprises, it is recommended to apply the following approaches:

- long-term planning and regular review of activity strategies;
- anti-crisis management in the context of ensuring economic security, modernization of production, identification of risks and sources of investment;
- flexibility and innovation, in particular, the implementation of digital technologies, design of new areas of activity, optimization of time management;
- assessment and motivation of personnel (setting personal KPIs, supporting employee initiatives, team building, development of individual development plans);
- improving communication, including the implementation of digital platforms for information exchange and the establishment of effective communication channels between management and employees.

Fig. 3 groups promising areas for overcoming the problems of managing domestic enterprises.

To solve the problems of managing domestic enterprises that were identified during the research, it is proposed to use long-term planning practices, as well as to necessarily develop and periodically review the strategy of the company's functioning. An effective tool can be the use of measures to counteract the crisis and make anti-crisis management decisions, introduce modes of saving available corporate resources, modernize production that may be unprofitable, timely identify risks and develop measures to avoid them in the future, and search for sources for additional investments.



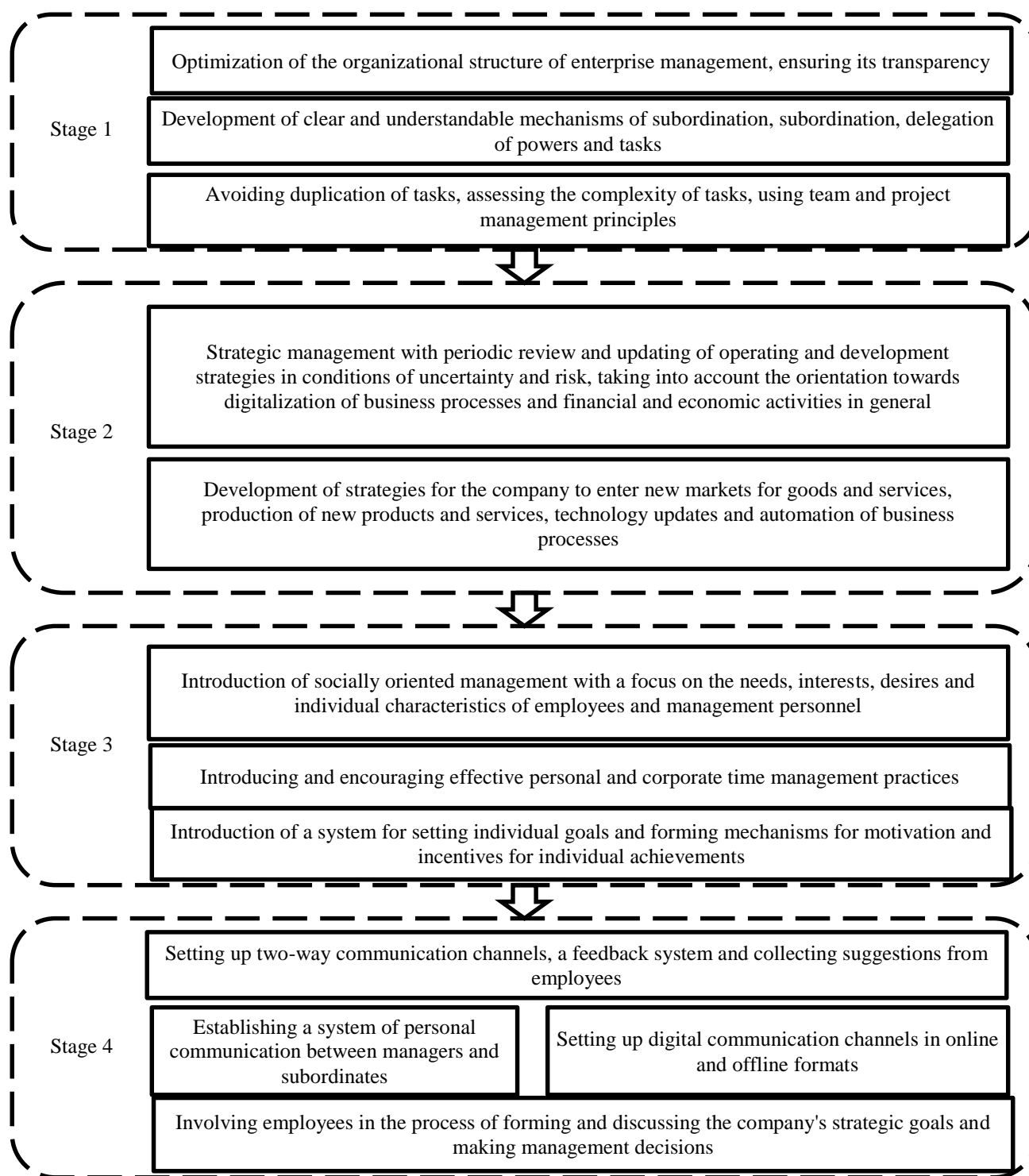
**Fig 3. – Promising directions for overcoming the problems of managing domestic enterprises in the context of digital transformations of business processes and loss of human capital**

*Developed by the authors*

We propose four stages of reforming approaches to enterprise management in Ukraine. The first stage involves optimizing the organizational structure of enterprise management and ensuring its transparency. The second stage involves establishing flexible strategic management of the company. The third stage involves introducing a system of socially oriented management with a focus on the needs, interests, desires, and individual characteristics of employees and management personnel. The fourth stage involves establishing two-way communication channels, a feedback system, and collecting suggestions from employees (Fig. 4).

An important role in effective management at the enterprise is played by the internal climate in the team, which allows to keep personnel in the company and avoid the loss of human capital. The emergence and periodic recurrence of conflict situations, misunderstandings between colleagues during the performance of professional tasks, the lack of ethical approaches to communication and misunderstanding of the norms of professional ethics form a toxic environment in which it is difficult to achieve the effectiveness of management processes. Therefore, among the tasks of improving modern enterprise management in order to preserve its intellectual and human capital, it is necessary to highlight the direction of optimizing corporate culture, in particular, in the area of forming clear rules and norms of behaviour, ethical codes of conduct in the workplace, measures to promote the development of trust and increase the level of loyalty of employees to the company's management, as well as organizing events aimed at forming a team spirit, such as team building and team training.

Ways to improve the efficiency of management of domestic business entities are contained in different areas, however, they all lead to one goal - optimizing the financial condition of the enterprise and achieving maximum economic indicators of its activities.



**Fig 4. – Stages of reforming approaches to enterprise management in Ukraine in the context of digital transformations of business processes and loss of human capital**

*Developed by the authors*

**Conclusions and prospects for further exploration.** Having studied the problems of managing modern enterprises under the influence of external and internal environmental factors, the following conclusions can be drawn.

1. It has been established that modern scientists provide different definitions of management, which, however, have common features and are formalized using the same terminology. Management in the professional literature is interpreted as: a set of operations that occur in the daily activities of an enterprise; a means of determining the strategic guidelines of an enterprise; a set of tools for streamlining the daily activities of an enterprise; a tool for determining the goals of activity and the means of achieving

them; planning, organization, motivation and control of the work of the enterprise's personnel; intellectual actions of the heads of various areas of the enterprise's activity aimed at achieving the goals of its existence; a set of decisions that coordinate different areas of the enterprise's economic activity; a set of tools for organizing business processes; a set of actions taken in order to achieve the planned indicators of the enterprise's activity; a list of decisions that are made and implemented by the management of the business entity under the influence of internal and external environments. The most complete definition is that management is a set of sequential actions, tools for influencing personnel behavior, and means of communication used to streamline the operational and strategic functioning of an enterprise.

2. There are numerous factors influencing enterprise management that are formed by the internal and external environment, and in most cases they are closely interrelated: the external environment determines the framework within which the enterprise operates, and internal resources and processes ensure adaptation to these conditions. To achieve success in the process of enterprise management, it is necessary to take into account both groups of factors and adapt management approaches to specific business conditions.

3. Modern enterprises face numerous management challenges related to the problems of organizing work with personnel, communication, ensuring the efficiency of business processes, and financial and economic activities. To solve them, it is recommended to apply the following approaches: long-term planning and regular review of activity strategies; anti-crisis management in the context of ensuring economic security, modernization of production, identification of risks and sources of investment; flexibility and innovation, in particular, the implementation of digital technologies, the design of new areas of activity, time management practices; staff assessment and motivation (setting personal KPIs, supporting employee initiatives, team building, developing individual development plans); improving communication, including the implementation of digital platforms for information exchange and the establishment of effective communication channels between management and employees. These measures will contribute to increasing the efficiency of management processes, increasing the economic stability of enterprises, strengthening corporate culture and achieving strategic goals. Prospects for further research lie in the development of strategies for digital transformation of business processes in enterprise management and personnel policies aimed at preserving and developing human capital.

#### References (in language original)

1. Білявська Ю. В., Коханий М. О. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 173–176.
2. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 98–103.
3. Головай Н. М., Сисоєва І. М. Місце бухгалтерського обліку в управлінні діяльністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 167–171.
4. Зачосова Н. В., Воронова З. В. Вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств з метою стабілізації їх економічної безпеки в умовах ризиків війни. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 47–51.
5. Купріна Н. М., Шкарупа С. С., Антонюк О. П. Фінансові результати діяльності підприємств: сучасні аспекти методики аналізу в системі управління та розвитку діяльності суб'єктів АПК України. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 2. С. 34–43.
6. Кучук А. О. Інформаційно-аналітична система управління процесами евакуації та відновлення діяльності підприємств. *Society and Security*. 2023. № 1. С. 18–37.
7. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 66–71.
8. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В., Микитин О. З. Теоретичний базис управління забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства на засадах інноваційного розвитку. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 64–69.

9. Марченко В. М., Горбатюк А. Г. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 7–8. С. 51–59.

10. Москалюк Г. О., Тонгобаш Т. Д. Звітність як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9–10. С. 30–36.

### References

1. Biliavska, Y. V., & Kokhanyi, M. O. (2023). Diagnostics of organizational and managerial activities at the enterprise. *Young Scientist*, 10, 173–176 (in Ukr.).

2. Borovyk, M. V., Pysarevskyi, I. M., & Volkova, M. V. (2022). Methodological aspects of evaluating the efficiency of management of domestic enterprises and organizations under uncertainty and risk. *Market Infrastructure*, 67, 98–103 (in Ukr.).

3. Holovai, N. M., & Sysoieva, I. M. (2021). The role of accounting in enterprise management. *Market Infrastructure*, 53, 167–171 (in Ukr.).

4. Zachosova, N. V., & Voronova, Z. V. (2023). Improving organizational activity management of enterprises to stabilize their economic security in the context of war risks. *Azov Economic Bulletin*, 4, 47–51 (in Ukr.).

5. Kuprina, N. M., Shkarupa, S. S., & Antonyuk, O. P. (2024). Financial results of enterprises: modern aspects of analysis methodology in the system of management and development of agribusiness entities in Ukraine. *Economics of the Food Industry*, 16(2), 34–43 (in Ukr.).

6. Kuchuk, A. O. (2023). Information-analytical system for managing evacuation and recovery processes of enterprises. *Society and Security*, 1, 18–37 (in Ukr.).

7. Lyzanets, A. H., Proskura, V. F., & Skuba, A. M. (2024). Managing the performance of enterprise activities. *Economic Space*, 190, 66–71 (in Ukr.).

8. Lupak, R. L., Nakonechna, N. V., & Mykytyn, O. Z. (2024). Theoretical basis of management ensuring the economic efficiency of enterprise activity on the principles of innovative development. *Economic Problems*, 1, 64–69.

9. Marchenko, V. M., & Horbatiuk, A. H. (2024). Methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing activity management at the enterprise. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 7–8, 51–59 (in Ukr.).

10. Moskaliuk, H. O., & Tongobash, T. D. (2022). Reporting as a tool for improving the efficiency of enterprise management. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 9–10, 30–36 (in Ukr.).

### ГАЛАГАН Віталій Вікторович,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

### ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна,

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

**Вступ.** Ефективне управління діяльністю підприємства будь-якого виду економічної діяльності в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів та втрати людського капіталу – виклик для сучасного менеджера вищої ланки. Сукупність умов зовнішнього середовища, у яких функціонують українські підприємства, не мала аналогів у історії становлення та розвитку бізнесу у більшості країн світу. Наразі не існує адаптованого під подібні реалії теоретико-методичного базису для прийняття управлінських рішень, які могли бути ефективними у таких умовах господарювання. Потребує перегляду знана донині практика управління суб'єктами господарювання із врахуванням реалій воєнного часу, цифровізації бізнес-процесів, обрання курсу сталого економічного розвитку.

**Мета.** Дослідження спрямоване на конкретизацію проблем управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів та втрати людського капіталу та пропонування шляхів їх вирішення.

**Результати.** Конкретизовано змістову сутність поняття «управління» у науковій думці сучасних дослідників. Виявлено проблеми управління сучасними підприємствами в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів та втрати людського капіталу. Запропоновано перспективні напрями подолання проблем управління вітчизняними підприємствами в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів та втрати людського капіталу. Окреслено етапи реформування підходів до управління підприємствами в Україні в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів та втрати людського капіталу.

**Оригінальність.** У результаті проведеного дослідження було виявлено такі проблеми управління, що є притаманними і для більшості вітчизняних підприємств: нестача кваліфікованих працівників, кадровий голод, плінність кадрів; відсутність досвіду у менеджменту до роботи в умовах кризи; швидкі цифрові трансформації бізнес-процесів і середовища; невміння та небажання запроваджувати інновації; відсутність фінансових резервів і запасів; високий рівень ризиків, непередбачуваних і непрогнозованих; нехтування можливостями оптимізації управління часом. Для вирішення проблем управління вітчизняними підприємствами, рекомендовано застосовувати такі підходи: довгострокове планування та регулярний перегляд стратегій діяльності; антикризове управління у контексті забезпечення економічної безпеки, модернізації виробництва, виявленні ризиків та джерел інвестицій; гнучкість та інновації, зокрема, впровадження цифрових технологій, проектування нових напрямів діяльності, оптимізацію тайм-менеджменту; оцінка та мотивація персоналу (встановлення персональних KPI, підтримка ініціатив працівників, тімбілдінг, розробка індивідуальних планів розвитку); покращення комунікації, у тому числі впровадження цифрових платформ для обміну інформацією та налагодження ефективних каналів комунікації між керівництвом і працівниками.

**Висновок.** Встановлено, що сучасними вченими надаються різні дефініції управління, які, однак, мають спільні риси та формалізовані із використанням одного термінополя. Найбільш повною є дефініція, згідно якої управління – це набір послідовних дій, інструментів впливу на поведінку персоналу та засобів комунікації, які використовуються для впорядкування оперативного та стратегічного функціонування підприємства. Існують численні фактори впливу на управління підприємствами, які сформовані внутрішнім та зовнішнім середовищем, і у більшості випадків вони тісно взаємопов'язані: зовнішнє середовище визначає рамки, у яких діє підприємство, а внутрішні ресурси та процеси забезпечують адаптацію до цих умов. Для досягнення успіху у процесі управління підприємствами необхідно враховувати обидві групи факторів та адаптувати управлінські підходи до конкретних умов ведення бізнесу.

**Ключові слова:** менеджмент, проблеми управління, підприємство, цифровізація, цифрова трансформація, бізнес, бізнес-процеси, людський капітал, людські ресурси, інтелектуальний потенціал.

Одержано редакцією: 18.11.2024  
Прийнято до публікації: 04.12.2024

УДК 331.101.68

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-56-62>

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**

доцент кафедри підприємництва і маркетингу, кандидат економічних наук, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>

[e-mail: olena.kravchenko17@vu.cdu.edu.ua](mailto:olena.kravchenko17@vu.cdu.edu.ua)

**ДРАКА Надія Миколаївна**

здобувачка магістерського рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6599-2799>

[e-mail: draka.nadiya@vu.cdu.edu.ua](mailto:draka.nadiya@vu.cdu.edu.ua)

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті досліджено теоретичні аспекти управління персоналом як чинника ефективного менеджменту та підтримки маркетингових стратегій підприємства. Розкрито персонал як стратегічний ресурс, необхідний для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Зазначено, що ефективне управління персоналом вимагає активної участі власників та менеджменту у формуванні та реалізації стратегій, спрямованих на розвиток людських ресурсів. Обґрунтовано необхідність постійної адаптації методів та підходів управління персоналом до сучасних умов та викликів. Визначено ключові завдання управління персоналом, зокрема розвиток персоналу, планування кадрових ресурсів, мотивація та збереження талантів. Підкреслено важливість стратегічного підходу до управління персоналом для досягнення успішного функціонування організації та забезпечення її конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, стратегічне управління, управління персоналом, підприємство, ефективний менеджмент.

**Постановка проблеми:** В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, управління персоналом стає ключовим чинником ефективного менеджменту в організації. Головною проблемою є необхідність розробки та впровадження оптимальних стратегій з метою забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зміни в економіці, технологіях та соціокультурному контексті вимагають від організацій постійного адаптування та вдосконалення управлінських підходів. Питання ефективного використання ресурсів, управління ризиками та впровадження інновацій стають ключовими в аспекті менеджменту персоналом. Ця проблематика потребує глибокого аналізу сучасної теорії та практики управління персоналом з метою ідентифікації факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику управління персоналом, розкриття його сутності, формування ефективної стратегії, управління розвитком та змінами в області людських ресурсів досліджували низка науковців і експертів: Антонюк О.І., Шамілева Л.Л. [1], Придятько Е.М. [2], Шкурат М.С. [3], Зайцев В.С. [5], Кравченко С.М., Корнєва О.П. [5] та інші.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень у галузі управління персоналом, на сьогоднішній день теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами та змінами в діяльності організацій потребують подальших розвитку. Це викликано появою нових тенденцій у сфері управління, досягнень вчених і фахівців, а також змінами у зовнішньому середовищі.

**Метою** даного дослідження є розкриття теоретичних аспектів стратегічного управління персоналом як чинника ефективного менеджменту та підтримки маркетингових стратегій підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ключовим аспектом успішного менеджменту організації є управління персоналом, яке включає в себе систему взаємопов'язаних



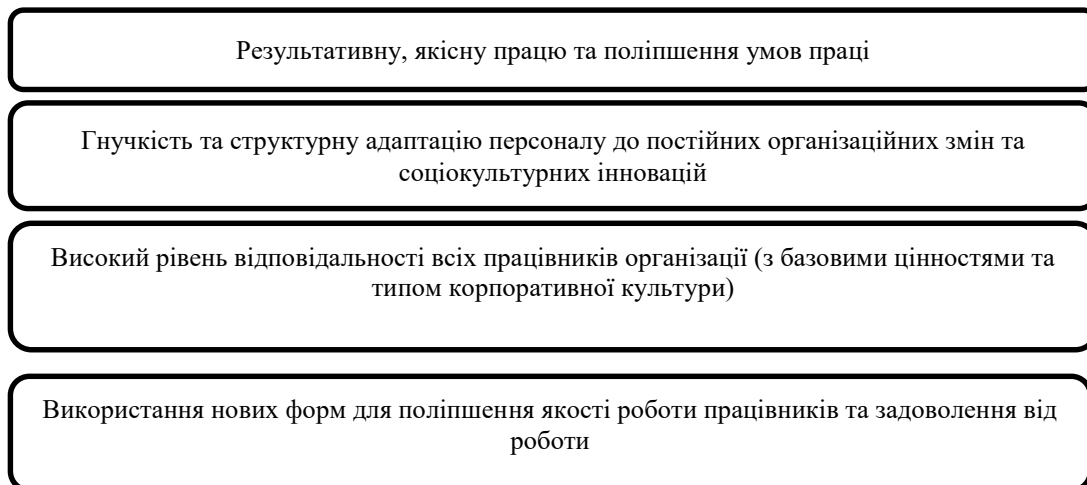
принципів, методів та інструментів, спрямованих на максимальне використання інтелектуальних та фізичних здібностей працівників для досягнення стратегічних цілей компанії [6, с.23]. Персонал є критичним фактором для забезпечення ефективності функціонування підприємств, установ та організацій. Успішність економічної діяльності залежить від ефективного використання персоналу, що має значення не лише для окремих підприємств, але й для галузей в цілому.

Розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом успішного функціонування та підвищення ефективності діяльності організації. Професійні знання, навички та досвід персоналу впливають на результативність виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства [7, с.21]. У сучасному бізнес-середовищі успішність організації визначається ефективністю роботи її персоналу. Компанії, які використовують принципи гнучкого управління персоналом та приділяють увагу його розвитку, можуть більш успішно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Менеджмент персоналу передбачає створення, впровадження та застосування системи правил та положень всередині компанії з метою ефективного використання людських ресурсів для забезпечення безперебійної та продуктивної діяльності підприємства. Цей процес включає аналіз, планування та визначення витрат на персонал, а також проведення досліджень та розвитку працівників [8, с.40].

Відповідно до визначень О.А. Гавриша, ефективне управління персоналом на підприємстві означає не лише забезпечення наявності необхідних кадрів, а й активне формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу [9, с.8]. Це підтверджує необхідність створення умов для постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, стимулювання їх мотивації та залучення до процесу ухвалення стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству створити конкурентну перевагу на ринку, забезпечити стабільний розвиток та досягнення визначених цілей.

Загалом, ефективний менеджмент персоналу та стратегія підприємства повинні забезпечувати:



**Рисунок 1 – Синергія між управлінням персоналом та стратегічними цілями підприємства**

*Джерело: складено на основі [9]*

Рисунок 1 відображає ключові аспекти ефективного управління персоналом та стратегічного менеджменту в контексті підприємства. Ця модель розкриває важливі складові, які сприяють досягненню успіху в сучасному бізнес-середовищі. Одним із таких аспектів є забезпечення результативної та якісної праці, що включає в себе поліпшення умов праці для збільшення продуктивності та задоволення працівників. Гнучкість кадрового потенціалу також має велике значення, оскільки вона дозволяє організації адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах. Крім того, важливо створити атмосферу відповідальності серед працівників та

спонукати їх ідентифікуватися з цінностями компанії. Останнім, але не менш важливим аспектом є поліпшення якості роботи та задоволення від неї, що забезпечується за допомогою використання новітніх методів та форм роботи. Ці складові спільно сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Багато аспектів функціонування організації залежать від того, наскільки успішно вона забезпечує себе кваліфікованими кадрами та як раціонально їх використовує. Ці аспекти включають організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансову стабільність та всі показники його діяльності. Управління персоналом, яке забезпечує ефективне залучення та розвиток кваліфікованих фахівців, а також підвищення їх мотивації та продуктивності, веде до досягнення вищих результатів та отримання конкурентної переваги на ринку.

Розгляд управління персоналом потребує комплексного підходу через його складність та різноманіття. Він охоплює широкий спектр дій, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії. Варто розпочати з основних функцій, які включають загальні та специфічні аспекти. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація, виконуються кожним керівником у рамках їх посадових обов'язків.

Планування – це стратегічний процес, який дозволяє визначити потреби компанії в робочій силі та розробити стратегії для майбутнього розвитку персоналу. Організація полягає в створенні структури підприємства та розподілі ролей та обов'язків. Координація та контроль забезпечують виконання завдань та стандартів. Мотивація, в свою чергу, спонукає працівників до ефективності та задоволеності роботою.

Специфічні функції, які залежать від структури та розміру компанії, включають підбір та рекрутинг, оцінку роботи, розвиток та впровадження програм навчання. Ці функції допомагають забезпечити ефективне функціонування конкретного відділу та виконання стратегічних цілей компанії в цілому.

Управління персоналом є ключовим аспектом для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників. Зрозуміння та виконання поданих функцій є критичним завданням для керівництва будь-якої організації.

Принципи управління персоналом є невід'ємною частиною стратегій організації, оскільки вони складають фундамент для успішного функціонування будь-якої компанії та є важливими чинниками ефективності роботи працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей управління персоналом. Загалом, принципи включають в себе сукупність правил і норм, що регулюють поведінку у кадровій сфері організації. Вони диктують, як керівники на різних рівнях приймають рішення, пов'язані з персоналом. Якщо ці правила та норми узагальнені та закріплені у відповідних нормативно-правових документах, що є обов'язковими для усіх підрозділів організації, вони стають принципами управління персоналом. Основні з них можна узагальнити у таблиці 1.

Науковість, об'єктивність, демократизм, гласність, ротація, пропорційність та справедливе винагородження і визнання власної праці – це принципи, які об'єднуються в цілісну систему, спрямовану на досягнення максимального потенціалу кожного працівника та розвитку організації в цілому. Вони є важливими керівними принципами, що дозволяють створити сприятливі умови для здійснення стратегічних цілей управління персоналом та забезпечують стабільний розвиток підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

Розглянемо стратегії управління персоналом, адже вони є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства та не лише забезпечують ефективну працю всіх працівників і досягнення поставлених цілей, але й сприяють розвитку кадрового потенціалу, підвищенню якості роботи, зменшенню витрат на утримання персоналу та забезпеченню конкурентоспроможності.

Для того, щоб обрана стратегія була успішною, важливо враховувати кілька факторів. Перш за все – це створення можливостей для реалізації стратегії та розвитку організації на основі розвитку людського потенціалу. Далі, необхідно оцінювати внутрішні процеси та ресурси для формування організаційної компетенції та здатності до інновацій. Важливо також враховувати

зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати управління персоналом до них. Послідовність впровадження планів, досягнення поставлених цілей і забезпечення ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки також має велике значення. Ці заходи сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку та реалізації загальної стратегії [11, с.205].

**Таблиця 1 – Принципи управління персоналом**

Принцип	Зміст
Принцип науковості	Передбачає розробку системи управління, що ґрунтується на наукових принципах з урахуванням рекомендацій з психології, управління персоналом, етики, теорії систем та інших дисциплін. Впровадження цього принципу сприяє досягненню максимальних результатів у діяльності колективу.
Принцип об'єктивності	Передбачає, що система управління персоналом має базуватися на об'єктивних закономірностях, що визначають розвиток об'єкта управління, а також дії і вчинки працівників. Цей принцип визначає ефективність всіх інших принципів.
Принцип демократизму	Передбачає врахування громадської думки при вирішенні кадрових питань.
Принцип гласності	Вимагає, щоб колектив та працівники були повністю проінформовані про політику, методи та процеси відбору кадрів, можливості кар'єрного зростання, покращення стимулів і перспективи розвитку компанії.
Принцип ротації	Полягає в цілеспрямованому переміщенні працівників в горизонтальному та вертикальному напрямках для ефективного використання їхніх здібностей, навичок та знань.
Принцип пропорційності	Вимагає, щоб різні групи працівників були представлені пропорційно за чисельністю, кваліфікацією та обсягом робіт для забезпечення ефективного виконання виробничих та управлінських функцій.
Принцип справедливого винагородження та визнання власної праці	Передбачає адекватну компенсацію працівникам залежно від їхнього внеску, кваліфікації та результатів роботи, а також визнання їхніх досягнень і надання можливості для професійного та особистісного росту.

*Джерело: складено на основі [10]*

Загалом, стратегічне управління персоналом відображає системний та цілісний підхід до управління людськими ресурсами організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей та підтримку конкурентоспроможності. Цей процес включає в себе не лише визначення стратегічних цілей в галузі управління персоналом, а й їхнє ретельне узгодження з загальними стратегічними цілями організації [12, с.155-156].

Перший етап стратегічного управління персоналом полягає у визначенні цілей та завдань, які визначають стратегічну спрямованість управління персоналом. Це включає аналіз потреб у персоналі, розробку стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, а також визначення способів оцінки ефективності управління персоналом. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як специфіка бізнесу, конкурентна ситуація на ринку, кадровий потенціал тощо.

Другий етап полягає у впровадженні обраної стратегії, що передбачає внесення стратегічних змін у систему управління персоналом. Це означає реорганізацію робочих процесів, встановлення нових стандартів та процедур, а також забезпечення підтримки персоналу у процесі змін.

Останній етап – це контроль та оцінка ефективності стратегії управління персоналом. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг за виконанням поставлених завдань, а також проводяться систематичні оцінки результатів. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки та коригувати стратегію з метою досягнення оптимальних результатів.

У цілому, стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки воно спрямоване на максимізацію використання людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

**Висновки.** Розглянуті теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом виявляються ключовими для досягнення ефективного менеджменту в будь-якій організації. Розуміння та застосування стратегічних підходів до управління персоналом дозволяють організаціям досягати визначених цілей, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів та підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

Визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом і ретельне узгодження їх з загальною стратегічною спрямованістю організації є важливими першими кроками у процесі стратегічного управління. Впровадження стратегії передбачає не лише внесення змін у систему управління персоналом, але й створення сприятливого середовища для їх успішного здійснення. Крім того, постійний контроль та оцінка ефективності стратегії дозволяють вчасно виявляти недоліки та коригувати курс дій з метою досягнення оптимальних результатів.

Отже, враховуючи вище викладені аспекти, можна зробити висновок, що стратегічне управління персоналом є вирішальним фактором ефективного менеджменту в організації. Правильно спрямовані стратегічні дії сприяють оптимальному використанню людського потенціалу, досягненню конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку організації.

#### Список використаних джерел

1. Антонюк О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 3-8
2. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 125-133
3. Шкурат М. С. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2(22). С. 282-290.
4. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34) С. 29-35.
5. Кравченко С.М., Корнеєва О.П. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства сталого розвитку: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості. 2018. С. 276-296.
6. Стрижець Л.Л. Управління персоналом як один із ключових факторів ефективності підприємства. *Економіка та право*. 2018. №2. С. 23-26.
7. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 210 с.
8. Кулішенко М.В., Лещенко О.Б. Роль персоналу у забезпеченні ефективності функціонування підприємств, установ та організацій у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2021. 2(70), С. 40-44.
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 512 с.
11. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. №2, С. 200-211.
12. Кравченко О.О., Руденко М.В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник ЧНУ ім. Богдана Хмельницького*. №3-4, С. 88-94.

#### References

1. Antonyuk, O. I., & Shamilyeva, L. L. (2016). Development of the labor potential of industry based on social responsibility. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 3–8. (in Ukrainian)
2. Prydatko, E. M. (2018). Modeling the impact of internal and external factors on the effectiveness of the process of personnel formation at industrial enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), 125–133. (in Ukrainian)
3. Shkurat, M. S. (2016). Use of the Japanese model of personnel management in TNCs. *Economics and Organization of Management*, 2(22), 282–290. (in Ukrainian)
4. Zaitsev, V. S. (2018). Main directions of improving the labor motivation of workers in industrial enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), 29–35. (in Ukrainian)

5. Kravchenko, S. M., & Kornieieva, O. P. (2018). Formation of the efficiency of intellectual capital in sustainable development enterprises: Monograph. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 276–296. (in Ukrainian)
6. Stryzhets, L. L. (2018). Personnel management as one of the key factors of enterprise efficiency. *Economics and Law*, 2, 23–26. (in Ukrainian)
7. Pushkar, Z. M. (2017). Human resources management: Textbook. Ternopil. 210 pages. (in Ukrainian)
8. Kulisheiko, M. V., & Leschenko, O. B. (2021). The role of personnel in ensuring the efficiency of enterprises, institutions, and organizations in modern conditions. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2(70), 40–44. (in Ukrainian)
9. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Y., Kreidych, I. M., & Semenchenko, N. V. (2017). Personnel management technologies: Monograph. Kyiv: NTUU “Igor Sikorsky KPI”, 528 pages. (in Ukrainian)
10. Dovhan, L. Y., Veduta, L. L., & Mokhonko, H. A. (2018). Technologies of human resource management. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky. 512 pages. (in Ukrainian)
11. Herchanyvska, S. V., & Stemkovska, I. V. (2021). Personnel management of enterprises in modern conditions. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev*, 2, 200–211. (in Ukrainian)
12. Kravchenko, O. O., & Rudenko, M. V. (2021). Strategic personnel management system as a priority direction for forming a competitive workforce. *Bulletin of Chernivtsi National University named after B. Khmelnytsky*, 3-4, 88–94. (in Ukrainian)

**KRAVCHENKO Olena**

PhD in Economics, Associate professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**DRAKA Nadiia**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Introduction.** *In the modern business environment, which is characterized by high dynamics and unpredictability, personnel management becomes a key factor in effective management in the organization. The main problem is the need to develop and implement optimal personnel management strategies in order to ensure sustainable growth and increase competitiveness. Changes in the economy, technology and sociocultural context require organizations to continuously adapt and improve management approaches. Issues of efficient use of resources, risk management and innovation are becoming key in the aspect of personnel management. This issue requires a deep analysis of the modern theory and practice of personnel management in order to identify the factors affecting the effectiveness of personnel management in the organization.*

**The purpose** of this study is to disclose the theoretical aspects of personnel management as a factor of effective management in the organization.

**Results.** *The study provides important conclusions about the possibility of optimizing management processes and developing an effective strategy in personnel management. These findings indicate the importance of strategic personnel management as a key factor in effective management in the organization.*

**Originality.** *New approaches to the analysis of strategic management of enterprise personnel development and opportunities are revealed, which makes the article unique in its kind.*

**Conclusions.** *The theoretical aspects of strategic personnel management are key to effective management in any organization. Understanding and application of strategic approaches in this area allow achieving certain goals and maintaining competitiveness in the market. Defining strategic goals for personnel management and aligning them with the overall strategy of the organization are important steps in the strategic management process. The implementation of the strategy involves not only changes in the personnel management system, but also the creation of a favorable environment for their successful implementation. In addition, constant monitoring and evaluation of the effectiveness of the strategy allows you to identify shortcomings in time and correct the*

*course of action. Overall, strategic personnel management is crucial for effective management, ensuring optimal use of human resources and stable development of the organization.*

**Keywords:** *personnel management, effective management, strategic management, human resources development, personnel strategies, key aspects of personnel management, principles of personnel management.*

*Одержано редакцією: 11.11.2024  
Прийнято до публікації: 25.11.2024*

UDC 331.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-63-70>

**KUDAKTIN Serhii**

PhD student of the Management

and Public Service Department,

Bohdan Khmelnytsky National University of

Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9509-8295>

[kudaktin.serhii422@vu.cdu.edu.ua](mailto:kudaktin.serhii422@vu.cdu.edu.ua)

### **CONTENT ESSENCE AND CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF FORMING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF ENTERPRISES**

*The formation of human resources at modern Ukrainian enterprises is one of the most important management problems. Military operations in Ukraine have led to significant losses of labour resources, which has caused a shortage of workers of various levels of qualification and professional training. The low competence of the available labour force causes significant costs for companies to train and adapt employees. Under such conditions, there is a need to develop effective approaches to managing personnel development to ensure the long-term competitiveness of enterprises. The article presents modern approaches to personnel development management, focusing on the importance of integrating professional training, advanced training and employee motivation. Various development strategies are considered, including concentrated, diversified, integrated and motivational approaches. The need for a comprehensive implementation of a personnel development system as part of the strategic management of enterprises is emphasized. The author's position is based on a synthesis of existing theoretical concepts and practical approaches to personnel management in wartime conditions. The work summarizes and visualizes the conceptual principles of the process of personnel development management at modern enterprises, which should be widely used by Ukrainian companies. Human resource development should be considered as a multi-level and continuous process, which includes training, adaptation and professional growth of employees. This is a necessary condition for increasing business efficiency in an unstable environment. The article substantiates the need to integrate human resource development strategies into the overall management system of the enterprise to achieve its long-term goals.*

**Keywords:** *personnel, enterprise, personnel development, personnel development management, human resources potential, intellectual capital, personnel management, personnel development strategy.*

**Statement of the problem.** Formation of personnel potential at modern Ukrainian enterprises is one of the difficult management problems. Military actions on the territory of Ukraine led to the fact that human losses became so large-scale that domestic business began to experience an acute shortage of workers of completely different professions and levels of training. At the same time, there is currently an imbalance of the labor force in the context of the need to fill vacant male positions with women, and the low level of training and professional qualifications of those persons who remain on the labor market and can be available for employment by modern companies leads to the need for economic entities to spend significant financial resources for their training, preparation and adaptation to the professional environment and performance of job duties. Therefore, we have a situation where the need for competent and experienced personnel with a high level of professional qualification significantly exceeds the supply. In such conditions, the company's own employees become a source of replenishment of the personnel resource, which should begin rapid movement in the organizational structure of companies along individual career trajectories, although they currently do not have the necessary qualifications and competences. Therefore, the question arises for the management staff of Ukrainian enterprises, how, with minimal expenditure of time and other corporate resources, companies can prepare a highly qualified specialist for their economic needs, adapt him to the specific requirements of the future position, etc.

In view of the given facts and resonant problems of personnel management of enterprises of Ukraine in the conditions of wartime risks, the topic of the study is relevant and may be interesting to both theoretical scientists and practical specialists.

**Analysis of recent research and publications and identification of part of the previously unsolved problem.** In modern business conditions, personnel development is part of the process of its adaptation to business process transformations, especially in the digital environment. The level of personnel development can significantly change personnel risks, which pose a problem for effective management of the financial and economic security of Ukrainian companies [1]. Domestic scientists approach the issue of personnel development from different positions and study the possibilities of its solution from different research positions. For example, Anishchenko V. O. defines the role of personnel soft skills in building the trajectory of their personal and professional development [2], Babchynska O. I. offers an author's mechanism for managing personnel development at innovatively active enterprises [3], Vasyutkina N. V., Samitov R. O., Kolisnyk M. O. study the possibilities of forming a system of personnel development of enterprises on innovative principles in the conditions of digitalization of the economy [4], Gudz M. V. traces personnel development in the conditions of digitalization [5], Domchuk O. M., Boguslavskaya S. I. trace the influence of modern trends in medical management on the selection and development of managerial personnel [6], Zachosova N. V., Koval O. V., Bayker M. V. propose to consider the processes of personnel development and human resource potential as elements of strategic management of the financial and economic security of a business entity [7], Malinovska Yu. B., Spichenko S. P., Gonchar V. O., Grupsky R. M., Dzhura I. I. propose integrated strategies for management and development of personnel of enterprises in conditions of globalization and uncertainty [8], Taran O. M., Serbin V. V. identify modern trends and technologies in personnel development strategies [9], Topishko N. P., Dushko N. I., Galetska T. I. demonstrate modern approaches to managing the professional and personal development of personnel of IT enterprises, based on the experience of the company "Softserve"), Fedotova T. A. conducts a fundamental analysis of personnel development in the system of developing an effective mechanism for using the internal potential of the enterprise [10], and the results of her research closely correlate with the topic raised in this article; Shashkova N. I. studies the features of the personal development of a manager in the context of the ideological crisis of management concepts [11]. At the same time, the conditions that have developed in Ukraine at the level of business management demonstrate the lack of effective comprehensive approaches to ensuring high quality and effectiveness of personnel development to ensure their professional suitability to counter threats and risks of wartime.

**The purpose of the article** is to specify the substantive essence and generalize the conceptual principles of personnel development management in the system of forming the personnel potential of modern enterprises.

**Presentation of the main research material.** Based on a wide array of information from the scientific literature, presented in professional publications of domestic researchers [3-10], we specify the concept of personnel development, establish its content and semantic connections with other definitions of personnel management process terms.

Vasyutkina N. V., Samitov R. O., Kolisnyk M. O. believe that the concept of "personnel development" should be considered as a continuous process of improving the quality characteristics of employees to ensure their harmonious development and increase the effectiveness of the organization as a whole in the short and long term [4, p.33].

Polishchuk O.Yu., Polyak K.Yu. claim that "the concept of "personnel development" is used to define the set of measures of management bodies and the actions of officials aimed at achieving qualitative and quantitative changes in the personnel composition. Personnel development is also a set of activities that includes professional training of school graduates, retraining and advanced training of personnel, career planning of the organization's personnel. The goal of personnel development is to provide the organization with well-trained employees in accordance with its goals and development strategy. Therefore, personnel development is a process that requires interaction from employees and the organization, which expands knowledge, skills, abilities and guidelines, which are necessary for solving current and strategic tasks [13, p.20].



So, at the theoretical and methodological level, the concept of personnel development is defined as a systematic, purposeful and permanent combination and implementation of the processes of formation, improvement, optimization of personal, professional, and social competences of an employee. The content of this category is based not only on the training and improvement of a person's qualifications, but also on the formation of appropriate working conditions by the company's management. The resources available at the enterprise should provide opportunities for self-development and realization of the professional and creative potential of employees and guarantee the ability to develop the skills of their adaptation to changes in the external and internal environment of the business entity.

According to the system approach, personnel development is identified as an integral part of the strategic management of the enterprise. Thus, the process of professional development of team members focuses on the achievement of long-term goals by the company, and therefore the specific tools for training or upgrading the employee's skills are chosen by the management in view of what strategic guidelines are planned to be achieved in the future.

From the point of view of a comprehensive approach, staff development means the simultaneous and uniform increase of their own professional skills and soft social skills. This approach is aimed at the harmonious development of the employee as a professional in his position, and as a person - a member of the company's team. The main goals of initiating the process of personnel development by the management of a business entity can be both increasing the level of professional competence of employees, in order to guarantee their compliance with the needs of a specific position, and increasing the level of corporate culture in the company as a whole, because every employee is part of a team, intellectual capital, personnel resource of the organization, and its achievement is a contribution to the progress of the entire team.

Figure 1 demonstrates the conceptual principles of personnel development management.

Personnel development is a basic element of the mechanism for supporting sustainable economic growth and increasing the efficiency of business processes [5, p.115]. In view of this, personnel development should be a continuous process, which is caused by the rapid change of the external environment and fierce competition on the market, therefore, a necessary condition for the effective functioning of any business entity is the formation of a complex mechanism for the development of its personnel [3, p.83].

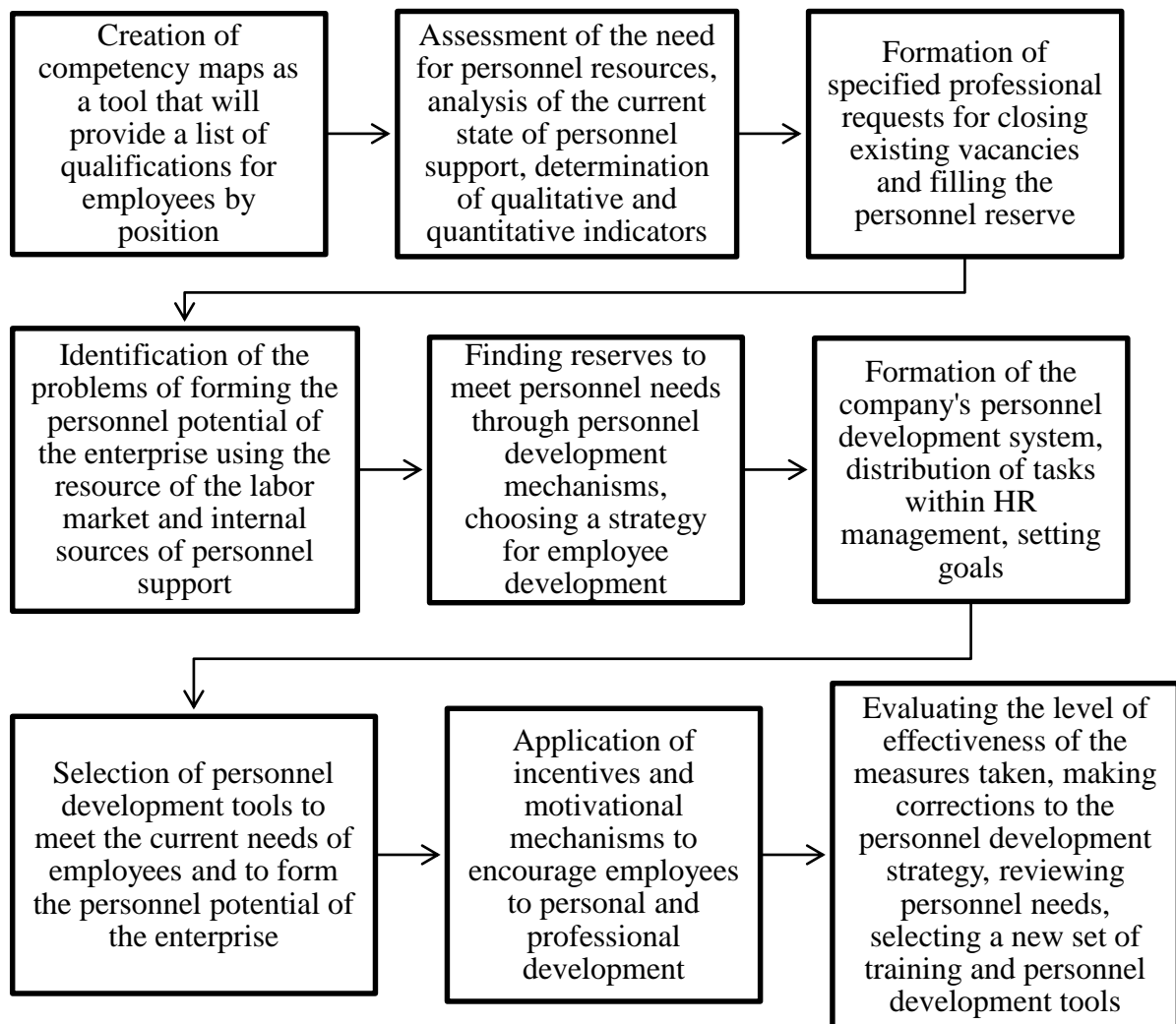
In scientific studies, different models of personnel development are distinguished: technocentric, bureaucratic, sociocentric, participative, knowledge-oriented [3, p.83-84]. The modern paradigm of personnel development management is formed on the following aspects:

- recognition of the high value of information and knowledge, the carriers of which are people, is characteristic;
- increasing the need for specialists ready to perform multi-component tasks;
- growing role of development of general skills and abilities;
- growing role of investments in personnel development [5, p.113].

Vasyutkina N. V., Samitov R. O., Kolisnyk M. AT. believe that "among the strategies that coordinate and outline a certain model of actions aimed at forming a set of requirements for personnel and the level of efficiency of their work, which is necessary for the enterprise to achieve its goals, it is possible to single out: a strategy for continuous development of personnel, leadership development, knowledge management, encouraging self-development of personnel, use of "ready" workforce, training at the workplace" [4, p.35].

O. M. Taran, V. V. Serbin offers the following strategies for the development of personnel of modern enterprises.

The strategy of concentrated development is the focus of which are strategically important employees of the enterprise, the basis of its intellectual capital. Therefore, the essence of this strategy is that precisely such employees, the "stars of the team", deserve the greatest opportunities for personal and professional development, since the key financial and economic indicators of the company depend on the effectiveness of their activities.



**Figure 1. – Conceptual principles of the personnel development management process**  
*Compiled by the author*

The strategy for the development of potential employees is aimed at forming a high-quality reserve of personnel and training potential candidates for positions that can be filled quickly and without additional training in the future.

The strategy of diversified development of employees - involves the formation of the personality of a specialist capable of multitasking and performing various types of work with a high level of professionalism in each professional direction, which provides a constant opportunity for personnel rotation.

The strategy of integrated personnel development - this strategy is based on the idea of harmonious development of teams, departments, groups of employees who can help each other and replace each other in the future.

The qualification strategy – provides for the permanent assessment of the professional skills, professionalism, qualification of the employee for the position he holds and the development of individual innovative programs for his development based on this information to compensate for the identified deficiencies in knowledge and competences.

The motivational strategy combines the processes of assessing the needs of the enterprise in personnel resources of appropriate qualifications and encouraging the employees available in its staff so that they have a desire to learn, develop and, thanks to this, meet the ever-growing requirements of the company for the quality of its staff and the level of knowledge and skills his representatives

Choosing a specific personnel development strategy is a task of the company's management, which is implemented by it taking into account the goals of the general strategy of the business entity's

operation. To implement such a strategy at the applied level, a personnel development system is usually formed. In turn, the personnel development system is a set of organizational structures, methods, processes, and resources necessary for effective performance of personnel development tasks and optimal satisfaction of employees' needs for self-realization, professional development, and career advancement [4, p.33].

The main modern principles in the formation of effective personnel development can be: consideration of individuality, mutual understanding and interest of the company and the employee in career development opportunities, multi-level and diverse material and moral stimulation, the obligation to ensure the professional growth of the company's employees, ensuring the socio-psychological climate in the team, ensuring objectivity in company management, etc. [9, c.720].

The conceptual principles of personnel development management in the system of forming the personnel potential of the enterprise are based on current and accessible forms and methods, specific practices of personnel development. These include: training, which can be implemented through a system of trainings, seminars, advanced training courses, and in modern conditions of digitalization of economic relations and business processes - and through online education. Also, an effective form of personnel development at the applied level is personnel rotation, which aims to change positions or functions of an employee to expand his experience and acquire skills for performing tasks that are traditionally characteristic of another position or level of managerial responsibility. This approach makes it possible to form a complex personality of a specialist, to develop not only his basic, professional, but also additional skills, to move to the T-specialist model.

Coaching and mentoring tools, which provide for individual work of young specialists with experienced specialists and mentors from among the company's experienced employees, are becoming more and more widespread in the personnel development system. Some modern enterprises actively use shadowing at the initial stage of integration of the employee into the organizational structure and corporate culture of the business entity, in particular, to form his understanding of his immediate goals and tasks at the workplace.

In the conditions of remote employment and online work, self-education as an element of the personnel development system has gained significant popularity. The company's management remains tasked with finding ways to encourage employees to use this opportunity for their professional and personal development, which is appropriate in modern conditions.

Theoretical models of personnel development are united by modern scientists into three conceptual directions. The first direction is implemented through the model of competencies, according to which the employee's development is built on the basis of information obtained during the analysis and improvement of the competencies necessary for his position. The second direction is represented by the model of continuous learning (LLL), according to the postulates of which the development of personnel continues throughout his life, both in the enterprise and in the physiological sense. The third is a model of organizational training, within which personnel development is considered in the context of training the staff of the entire company as a single, integral "personnel body", an element of resource provision for the activity of a business entity and an object of the organization's management system.

So, conceptually, personnel development in the theory of management science is an important component of the management of a business entity, which is implemented to ensure the effectiveness of the human resources management process. The development of the company's personnel is traditionally aimed at preparing employees to perform professional tasks that are rapidly changing and taking on new forms in the conditions of dynamic transformation of economic systems and society as a whole.

**Conclusions and prospects for further investigations.** Having studied the substantive essence and conceptual principles of management of personnel development in the system of formation of personnel potential of enterprises, the following conclusions can be drawn.

1. At the theoretical and methodological level, the concept of personnel development is defined as a systematic, purposeful and permanent combination and implementation of the processes of formation, improvement, and optimization of personal, professional, and social competencies of an employee. The content of this category is based not only on the training and improvement of a person's qualifications, but also on the formation of appropriate working conditions by the company's

management. The resources available at the enterprise should provide opportunities for self-development and realization of the professional and creative potential of employees and guarantee the ability to develop the skills of their adaptation to changes in the external and internal environment of the business entity.

2. Personnel development is an important direction of modern management of organizations and one of the vectors of strategic management, the purpose of which is to improve the staffing of the enterprise. Formation of the personnel potential of the company, which will consist of employees with appropriate qualifications, with a high level of development of professional and personal knowledge and skills, is an important task of HR management. The formation of personnel potential is a necessary element to cover the prospective needs of the enterprise in personnel capital, which will be necessary for it on the way to achieving strategic guidelines within the limits of financial and economic activity.

3. Management of personnel development is a multifaceted process that combines the use of professional training tools, methods of retraining and improving the qualifications of employees, determining the trajectories of their career growth, as well as modernization and updating of their general professional and social skills. Ideally, the modern personnel development process is focused not only on meeting the needs of the company's personnel resources, but also on the harmonious development of its employees as specialists and team members.

4. Modern concepts of personnel development are based on the application of such tools by the company's management as education, self-education, coaching, mentoring, rotation, shadowing, mentoring, etc. The combination of the listed tools in various combinations can increase the efficiency of the personnel development process, but they also contribute to the formation of qualified human resources of the enterprise, capable of adapting to environmental changes and solving strategic problems of the company. Timely and strategically oriented personnel development is a condition for ensuring the competitiveness of the economic entity in the conditions of dynamic changes in the market environment.

#### Список використаних джерел

1. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №35. С. 514-521.
2. Аніщенко В. О. Роль soft skills персоналу пробації у побудові траєкторії особистісно-професійного розвитку. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 10–27.
3. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82–86.
4. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 31-37.
5. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 111–118.
6. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303–313.
7. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 61–67.
8. Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135–141.
9. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5. С. 714–723.
10. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії "Softserve"). *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2024. № 32. С. 54–60.

11. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34–39.

12. Шашкова Н. І. Персональний розвиток менеджера в контексті ідейної кризи управлінських концепцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 65–71.

13. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. №4. С. 19–22.

### References

11. Zachosova, N., Zhyvko, Z., & Zanora, V. (2020). Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 35, 514–521.

12. Anishchenko, V. O. (2024). The role of probation personnel's soft skills in building a trajectory of personal and professional development. *Scientific Bulletin of Sivershchyna. Series: Education. Social and Behavioral Sciences*, 1, 10–27 (in Ukr.).

13. Babchynska, O. I. (2021). Mechanism of personnel development management in innovation-active enterprises. *Market Infrastructure*, 51, 82–86 (in Ukr.).

14. Vasyutkina, N. V., Samitov, R. O., & Kolisnyk, M. O. (2023). Formation of a system for personnel development of enterprises based on innovation in the conditions of economic digitalization. *Sustainable Economic Development*, 1, 31–37 (in Ukr.).

15. Hudz, M. V. (2023). Personnel development in the conditions of digitalization: Level of digital competence and the importance of its growth. *Problems of Systematic Approach in Economics*, 2, 111–118 (in Ukr.).

16. Domchuk, O. M., & Bohuslavska, S. I. (2024). Influence of modern trends in medical management on the selection and development of managerial personnel: Analysis and prospects. *Business Inform*, 2, 303–313 (in Ukr.).

17. Zachosova, N. V., Koval, O. V., & Baiker, M. V. (2022). Personnel and staff potential development as elements of strategic management of the economic and financial security of enterprises. *Scientific Journal "Scientific View: Economics and Management"*, 1 (77), 61–67 (in Ukr.).

18. Malynovska, Y. B., Spichenko, S. P., Honchar, V. O., Hrupskiy, R. M., & Dzhura, I. I. (2024). Integrated strategies for managing and developing enterprise personnel under globalization and uncertainty. *Investments: Practice and Experience*, 10, 135–141 (in Ukr.).

19. Taran, O. M., & Serbin, V. V. (2024). Personnel development strategy: Modern trends and technologies. *Society and National Interests*, 5, 714–723 (in Ukr.).

20. Topishko, N. P., Dushko, N. I., & Haletska, T. I. (2024). Modern approaches to managing the professional and personal development of IT company personnel (experience of "Softserve"). *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, 32, 54–60 (in Ukr.).

21. Fedotova, T. A. (2022). Fundamental analysis of personnel development in the system of developing an effective mechanism for utilizing the internal potential of an enterprise. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3, 34–39 (in Ukr.).

22. Shashkova, N. I. (2021). Personal development of managers in the context of the ideological crisis of management concepts. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 43, 65–71 (in Ukr.).

23. Polishchuk, O. Yu., Polyak, K. Yu. (2021). Personnel development management. *Intellect XXI*, №4, 19–22 (in Ukr.).

### КУДАКТИН Сергій Вікторович

аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

### ЗМІСТОВА СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**Вступ.** *Формування кадрового потенціалу на сучасних українських підприємствах є однією з найважливіших управлінських проблем. Воєнні дії в Україні призвели до суттєвих втрат трудових ресурсів, що спричинило дефіцит працівників різного рівня кваліфікації та професійної підготовки.*

*Низька компетентність доступної робочої сили обумовлює значні витрати компанії на навчання та адаптацію співробітників. За таких умов постає потреба у розробленні ефективних підходів до управління розвитком персоналу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.*

**Мета.** Метою дослідження є конкретизація змістової сутності поняття розвитку персоналу та узагальнення концептуальних засад управління цим процесом у системі формування кадрового потенціалу підприємств.

**Результати.** У статті представлено сучасні підходи до управління розвитком персоналу, акцентуючи увагу на важливості інтеграції професійного навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Розглянуто різні стратегії розвитку, зокрема концентрований, диверсифікований, інтегрований та мотиваційний підходи. Наголошено на необхідності комплексного впровадження системи розвитку персоналу як частини стратегічного менеджменту підприємств.

**Оригінальність.** Авторська позиція базується на синтезі існуючих теоретичних концепцій і практичних підходів до управління персоналом в умовах воєнного часу. У роботі узагальнено та візуалізовано концептуальні засади процесу управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, які доцільно широко використовувати українським компаніям.

**Висновок.** Розвиток персоналу слід розглядати як багаторівневий і неперервний процес, що включає підготовку, адаптацію та професійний ріст працівників. Це є необхідною умовою підвищення ефективності бізнесу в умовах нестабільного середовища. У статті обґрунтовано необхідність інтеграції стратегій розвитку персоналу в загальну систему управління підприємством для досягнення його довгострокових цілей.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, кадровий потенціал, інтелектуальний капітал, управління персоналом, стратегія розвитку персоналу.

Одержано редакцією: 23.11.2024  
Прийнято до публікації: 05.12.2024

UDC 330

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-71-79>

**TUPCHII Hlib**

Master student,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-1754-8059>  
e-mail: [tupchii.hlib424@vu.edu.ua](mailto:tupchii.hlib424@vu.edu.ua)

**ZACHOSOVA Nataliia**

DSc (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>  
e-mail: [natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com)

## **GENDER ASPECT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: DEI IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM AND PROJECT MANAGEMENT AND THE POSSIBILITY OF PRESERVING HUMAN CAPITAL**

*Prolonged hostilities in Ukraine have led to imbalances in the demand and supply of labour in the labour market, in particular, in the need for male labour, which cannot be satisfied. There is a situation where the economy needs masculine labour resources, and therefore the willingness to evaluate it higher than female labour is constantly growing, and on the other hand, women are occupying traditionally male positions and performing physically difficult types of work, without observing equality and fairness in pay or in the speed of career progression. Gender inequality is emerging, which developed countries of the world have almost overcome, moving towards achieving the Sustainable Development Goals, the fifth of which is formulated as “Achieve gender equality and empower all women and girls”.*

*The study aims to establish the feasibility and possibilities of taking into account the gender aspect in the process of organizational management in order for managers to achieve success in solving the problem of preserving human capital under the influence of wartime risks.*

*The article substantiates the relevance of taking into account the gender aspect in the management of organizations in wartime conditions. The impact of gender equality on the trends of the labour market of Ukraine is emphasized, where the lack of male labour force is increasing the trend towards attracting women to traditionally male professions. The emphasis is on the role of the gender approach in HR management and corporate governance, as well as the impact of the DEI (Diversity, Equity, Inclusion) concept on the employer brand. It is substantiated that gender-sensitive management contributes to the preservation of human capital, increased labour productivity and economic development.*

*The article combines theoretical approaches with an analysis of modern challenges facing the labour market and human resource management in wartime. The study demonstrates that a gender approach in HR management is an important tool for preserving human capital and developing effective management strategies. Traditional and modern approaches to gender leadership, management styles, motivational strategies, and career paths for men and women are summarized. The study combines economic, social, and managerial aspects, which allows a broader view on the problem of gender equality and gender sensitivity in organizational management.*

*The gender aspect should be taken into account in the management of organizations. Achieving gender equality in personnel management and in the attitude of management towards employees should be a strategic goal of any modern enterprise, and also be supported by policy at the state level, since one of the goals of sustainable development that Ukraine strives to achieve is full gender equality for women and girls in all spheres of economic life, and therefore, in the field of management. Gender-sensitive management contributes to the preservation of human capital at both the micro and macro levels. It makes it possible to identify and take into account in motivational mechanisms when making decisions on personnel career trajectories or developing vectors for their training and development, individual needs and interests of employees, take into account the current realities of their personal lives and provide them with individual proposals regarding the conditions and organization of work, fixing them in employment agreements. Taking into account gender characteristics in HR management and in the management of the company as a whole allows to “launch” personnel strategies that increase the level of motivation of employees, contribute to increasing their efficiency when performing professional functions and tasks, and contribute to establishing social stability in society.*

**Keywords:** *gender economics, organizational management, personnel management, HR management, sustainable development goals, DEI, human capital, project management.*

**Problem statement.** The fifth goal from the list of Sustainable Development Goals, which Ukraine follows and which it tries to adhere to in its strategies, and therefore translates them from the sphere of public management and administration into the economy at the macro and micro levels, is directly related to the gender aspect of social and economic life. It is formulated as “Achieve gender equality and empower all women and girls”. At the same time, prolonged military operations in Ukraine have led to imbalances in the demand and supply of labour in the labour market, in particular, they have caused a sharp increase in the need for male labour, which is currently impossible to satisfy. Therefore, currently an equally important task at the state level is to ensure gender equality in meeting the needs and realizing the capabilities of a person in the economic environment, regardless of their gender – both for an employee and for a business that is in dire need of human resources and is increasingly experiencing a personnel shortage. So, on the one hand, we observe a situation where the economy needs masculine labour resources, and therefore the willingness to evaluate them higher than female labour is constantly growing, and on the other hand, women are occupying traditionally male positions and performing physically difficult types of work, without observing equality and fairness in pay or in the speed of career progression. So, we have not yet managed to achieve the fifth goal of sustainable development.

**Analysis of recent research and publications and identification of a previously unsolved part of the problem.** Domestic researchers study the gender aspect in various areas of modern management. Particularly popular, given that gender features are inherent in the behaviour of all employees of business entities without exception, regardless of their size and type of economic activity, have become attempts by scientists to find opportunities for using a gender approach in the process of personnel management at the tactical and strategic levels [1-5]. Since gender imbalance in educational institutions is well-known, the issue of the managerial aspect of implementing gender policy in a secondary educational institution has also become the focus of research, in particular, by such scientists as Hil S. V., Kozyryeva L. L. [6]. In turn, Levchenko S. P. studies the issue of gender balance in the context of managing the effectiveness of higher education institutions [7]. The features of the female management style and gender differences in the behaviour of managers are the basis for publications by such authors as Lukovych L. [8], Chemerynska D. I. [9], and approaches to researching gender aspects of leadership in management practice were examined in detail by Mokryk A. V. [10], Kostyuk I. V. and Stadnyk V. V. [11]. In the context of this study, we consider the works of such scientists as Skoryk M. M., Pedchenko N. S., who analyse and criticize the international experience of implementing gender issues in management in the time frame from “WID” to “GAD” [12] and Fesenko T. H., who specifies the modelling principles used in the work of the Office of Gender-Oriented Project Management [13]. Thus, the gender aspect in the management of organizations at the current stage of development of management science can be traced in various areas of management activity – from human resources management to project management.

**Aim of the paper** to establish the feasibility and possibilities of taking into account the gender aspect in the process of managing organizations in order for managers to achieve success in solving the problem of preserving human capital under the influence of wartime risks.

**Presentation of the main research material.** In his publication, dated back to 2014, Volobuev M. I. notes: «One of the current areas of world economic science is gender economics. The need to study gender aspects of management is due to the emergence of a new social cohort of “business women”» [1, p.77]. Martynets V.V., Sheremet M. D. support the importance of studying the gender aspect in the management of economic systems and processes, arguing that «The development, support and guarantee of equality between women and men is defined as the basis for the development of society” [2, p.91]. Zakharchyn H. M., Mykhantsyu O. O. emphasize: «Gender policy is becoming not only a component of the gender system, but also an effective management tool that corresponds to the socio-humanistic trends of the modern world» [5, p.89]. It is this idea that leads us to the expediency of studying the gender aspect of organizational management. A group of researchers, which included Lyulov O. V., Pimonenko T. V., Korobets O. M., Osei Owusu Evelyn Kuma, Owusu E. agree that «Gender equality is one of the key factors for revealing the economic potential of an enterprise and for stimulating its economic growth» [5, p.73]. Thus, the possibility of using gender differences by HR



management specialists to form individual approaches to human-centered personnel management, which is gaining popularity in the world and is also relevant for Ukrainian companies, needs to be specified, given the catastrophic risks of losing human capital during martial law. Taking into account the gender factor in human resources management provides equal opportunities and rights for both men and women. Such an approach supports the balanced involvement of men and women in all areas of company activity and contributes to the economic development of the country as a whole [5, p.78].

Gender differences are differences in social, cultural, behavioural and role aspects that are determined not by biological sex (male or female), but by social and cultural factors [8, p.55]. This statement leads us to understand that the need to ensure equal opportunities for company personnel, regardless of gender, should be accompanied by diversification of motivation tools and human resource development by gender, since such practice will contribute to obtaining better management results and increasing the company's intellectual capital in the future.

Kodatska N. O. believes that «One of the parameters of management culture is "masculinization-feminization", which reflects the motivational orientation of personnel to achieve a goal or perform a task. The management body is characterized by the differences in male and female roles» [3, p.475]. Therefore, gender differences are also clearly manifested at the level of HR management, which affects the management style of the organization, forming the so-called male and female management styles.

Gender differences can be successfully used not only to find effective vectors of employee motivation or to choose the best option for career growth or working conditions. Martynets V. V., Sheremet M. D. argue: «The use of a gender approach in the organization's personnel management makes it possible to take into account the experience and needs of personnel when developing management decisions. In personnel management, a gender approach can be found in problem-solving tactics, management styles, the formation of interpersonal relationships, corporate culture, career development and conflict resolution strategies» [2, p.91]. Zakharchyn H. M., Mykhantsyu O. O. believe that in management practice, in particular in personnel management, gender features are manifested in leadership technologies, team cooperation, and career development [4, p.88].

Differences in the basic values of men and women – employees of companies, which are identified by the organization's management personnel in the process of communication with their subordinates, can be used to introduce various employee incentive programs that will be formed on a gender basis [1, p.79]. For example, for many women working at Ukrainian enterprises in conditions of wartime risks, such a form of incentive is relevant as the opportunity to take children with them to work and leave them in a specially equipped safe place (for example, in a corporate kindergarten) or the permission to choose a flexible work schedule in order to be able to protect their family during air raids, if they are announced during working hours.

The gender approach to the study of management and leadership is becoming more relevant and significant, because it is based not so much on the division of leaders into women and men, but on the choice of management style and methods [10]. A comparison of the managerial qualities of women and men was carried out by Chemerynska D. I. The scientist claims that the characteristics of managerial qualities inherent in women and men are as follows: a woman perceives a career as personal growth, as self-realization; a man has an understanding of a career as a prestigious and promising position; democratises is characteristic of the female leadership style, and the use of a command-administrative approach is characteristic of the male one; women in management pay more attention to relations between team members, to the sphere of interpersonal relations; men are focused on financial and production issues; women are emotional in management, men are reserved [9]. The differences in qualities, management styles, and professional self-determination of women and men are specified by I. V. Kostyuk and V. V. Stadnyk: «women can be described by her ability to compromise; sociability; greater endurance in stressful situations; courage and activity in establishing social contacts; benevolence; empathy; flexibility of behaviour in different situations; openness; a clear idea of goals; democratic (the role of a social leader) management style; influence through rewards; orientation towards social interaction, safe working conditions, stability and economic independence; men can be described by his ability to take risks; lack of fear; self-confidence; high demands on subordinates; objectivity; ability to resist pressure; orientation towards constant innovations; competitiveness;

initiative; domineering; authoritarian (directive) management style; influence through coercion, orientation towards entrepreneurial activity, competitiveness, novelty; for a man, the assessment of his professional activity is important» [11, p.59]. There can be as many shortcomings in female management as in male management. It is important to understand that women and men may differ in management style due to cultural, social and individual differences. However, none of these styles is absolutely better or worse than the other, and both may have their advantages and disadvantages [8, p.58].

In foreign countries, the mainstream in personnel management has long been the DEI concept. DEI – (Diversity, Equity, Inclusion) in modern management – is a strategic approach to organizing management in a company, the basis of which is the formation of a fair, diverse and inclusive working environment for its employees and ensuring equal opportunities for them in terms of working conditions, its assessment and career development. In practice, this looks like the involvement of employees of different genders, nationalities, ages, religions, with different social and financial and economic basic capabilities and values inherent in them, in the company's staff. Organizations that actively use this approach should organize their corporate communications in such a way as to provide employees with the opportunity to express different points of view regarding the areas of activity of the business entity or their job functions, and to ensure transparent and equal participation of all members of the team in the decision-making process. The introduction of the DEI policy is associated with guarantees at the company management level of equal access of all employees to opportunities: the use of corporate resources for professional development, movement along career trajectories, satisfaction of professional needs. This approach has pronounced features of social management and gender-neutral management, since it is aimed at creating a corporate environment where each employee feels their value, need and importance for the team, as well as involvement in the corporate life of the company. Its dominant characteristics are: environmental friendliness of the atmosphere in teams and in the entire collective, attentiveness to different points of view, the opportunity for the employee to be listened to and heard, as well as empathy from management and colleagues and developed group emotional intelligence.

The management of the diversity of the organization's personnel should take into account the gender aspect and be based on the culture of communication in organizations, encouraging the effective work of employees of both sexes, using the range of potential of all employees, their skills and abilities, which means comprehensive respect for everyone. That is, it is meant that taking into account individual characteristics requires the use of different management styles to create an environment that will allow all employees to fully realize their potential. Managing the diversity of the workforce requires changes in the culture of the organization's work. It is extremely important that each employee understands the direction of development and their role in the change process. This should become a component of personnel policy, especially regarding the rational use of female potential [3, p.477].

In the HR management process, the DEI approach is implemented through: a gender-neutral tone of voice when announcing open vacancies and inviting candidates for positions, the absence of bias when interviewing candidates, providing equal opportunities for receiving mentoring support and assistance, advanced training, education and self-development; conducting training aimed at highlighting the goals and mechanisms for combating discrimination in the workplace, as well as aimed at developing gender competencies in management personnel. The implementation of DEI ideas allows you to improve the image of the organization on the international labour market, provide it with a recognizable and high-quality employer brand, attract and retain talented employees and increase the level of personnel security through team loyalty.

Preservation of human capital at Ukrainian enterprises is possible under the condition of high wages, which is quite problematic for companies with limited financial resources, or through the formation of an unwavering desire among employees to remain in the organization's team, since the atmosphere and level of satisfaction with working conditions exclude the need and desire to find a new job. Therefore, the positive results of implementing a gender approach in the management of an organization for the socialization of HR management are evidenced by its positive results for the socialization of HR management, such as: promoting the formation of a personnel policy that takes into account the interests and needs of personnel; increasing the accountability and transparency of the management process; improving quality indicators and inclusiveness of management decisions;

expanding the opportunities and rights of men and women; socio-economic development of the organization by taking into account the abilities and skills of personnel. The use of a gender-oriented approach in the organization's personnel management system also contributes to: maintaining gender balance, implementing the principles of social responsibility and equality, and forming an effective personnel policy [2, p.92]. Gender dialogue and partnership will contribute to the realization of the potential of each member of the team of a business entity, increasing its competitiveness [4, p.89].

It can be considered fair to state that taking into account the gender aspect in the management of organizations should begin at the level of their top management. It directs us to such a concept as gender competence of management personnel. Hil S. V., Kozyreva L. L. believe that «Gender competence of a manager is a psychological ability that allows a manager to effectively and adequately assess interpersonal relationships between representatives of different sexes in the team; the ability to notice situations of gender inequality and prevent their critical exacerbation; to prevent gender-discriminatory manifestations in their professional activities» [6, p.20].

A separate aspect of using a gender approach in personnel management is the development of leadership in the team and the upbringing of leaders from among employees who are able to occupy high management positions and ensure that the company achieves strategic business development goals. The problem of gender equality in modern leadership theories is interpreted differently, but the common feature is that the basis of the argumentation is behavioural gender stereotypes that have historically formed in the process of society's development. Today, there are many gender stereotypes regarding the implementation of women's leadership opportunities, in particular, that they are usually considered less competent, inexperienced, as a result of which they receive lower wages, have worse chances for career growth [11, p.60]. Therefore, the current task for management personnel is to overcome existing gender stereotypes, identify leadership potential in team members and develop it through mechanisms of delegation of authority, rotation, training, regardless of who exactly demonstrates leadership talent – a woman or a man.

Therefore, the introduction of gender-sensitive management in the HR management system of organizations should create the following positive trends in solving the problem of loss of human capital by Ukrainian companies:

the image of a socially responsible and people-centered business, a positive employer brand, which will retain existing employees, minimizing staff turnover, and encouraging job seekers to work in the company;

- flexible work schedules, part-time employment, reduced working hours, the ability to work remotely, choose tasks or projects, etc., which will increase the level of staff loyalty, will allow them to work without leaving their family, from safe places or from abroad;

- individualization of the terms of employment contracts taking into account the needs and interests of employees, which will allow retaining top specialists and effectively managing talents;

- individual career trajectories, built on the basis of the stage of the employee's life cycle (age, education, existing experience, family status or the presence of dependents, ability or inability to travel, health status, income level and expectations), which will make it possible to plan the employee's professional path in the company for the long term and thus stimulate him or her to remain on the staff;

- covering the need for professional training and development of young people, the elderly, mothers, etc., at the expense of the company, which will create the effect of «obligation and gratitude» of the employee to its management, and can also be legally formalized with an obligation to work in the organization for a certain period of time after obtaining new competencies;

- attention to the individual needs and interests of employees, which will prevent emotional and professional burnout of specialists, which becomes the reason for them to look for a new job or choose a form of part-time employment;

- gender-sensitive management will become an opportunity for employees to achieve work-life balance, the lack of which in a person's life is the cause of their loss of meaning in life, falling into a depressive state, illness, absence from the workplace, and ultimately – dismissal.

Despite all the positive consequences that gender-variant management can have, its rapid introduction in an organization, without proper information support, may initially be met with resistance

from the entire company team or its individual representatives. Levchenko S.P. believes that «when using “hard power” with the implementation of a gender equality policy, it may meet resistance, including aggressive resistance, since it will be perceived as imposition. In addition, the use of a hard approach can lead to conflicts within the team, in particular, reverse discrimination may arise, when some individuals, regardless of gender, will feel discriminated against precisely on the basis of gender. Also, “hard power” creates distrust in the norms being implemented and can lead to imitation of this policy...the implementation of gender balance through soft power should not be a process that is strictly limited in time; on the contrary, it has a long-term implementation period» [7, p.33]. The introduction of a gender approach into the management system of organizations should be preceded by a gender audit – a procedure that will allow identifying the strengths and weaknesses of HR management and help to understand the possibilities of their use and solution. To simplify the organization’s transition to gender-diversified HR management and to increase its efficiency in the future, we suggest conducting a preliminary staff survey. It is advisable to ask questions about employees’ expectations regarding changes in working conditions, ask them to prioritize different incentive and motivation tools, indicate expected career prospects for the next three to five years, and also choose the desired forms of professional training and development. This procedure will help top management to form an idea of how ambitious men and women in the team are, to find out how often it is worth reviewing career trajectories and initiating rotations or promotions, on which incentives it is better to spend resources in order to achieve a higher level of employee performance and prevent personnel risks in the company's economic security system.

A large number of business entities in conditions of uncertainty and risks inherent in the modern business environment are beginning to actively introduce the practice of project management both for individual functional areas of management and for business management at the highest level. A gender approach can also be used in project management. It is a well-known practice when a project team has a «Gender-Point» position – an organization/person that deals with issues that go beyond the competence of the project manager, in particular, such as: identifying and assessing the expected results of the project and the actual problem it is initiated to solve, from the point of view of their impact on women and men – the owners of the final project product or its users; analysing and evaluating project solutions from the point of view of their impact on men and women; applying the «empowerment of women and men» approach during the work of the project team; taking into account the gender potential of partners (men and women) from among the project team participants, including their gender sensitivity and gender responsibility; promoting fair access to resources, empowering each member of the project team; taking into account the special needs of beneficiaries and stakeholders – both women and men; forming a project team based on the principles of gender equality; development of a gender-sensitive budget; consideration of gender indicators; delineation of gender parameters and impacts of expected project results [13, p.87-88].

Application of DEI principles in project management will mean formation of teams of performers of different gender, age, race, religious composition, who will be able to ensure multi-vectority of thoughts and diversification of views on ways to achieve the project goal, as well as offer their vision of a unique value proposition for a product or service, while representing different groups of consumers, which allows using such a team of project performers as a focus group for conducting marketing research in conditions of lack of resources.

Preservation of human capital by organizations, including through people-oriented management using a gender approach, will have a positive impact on the state of national security, primarily its social, economic, demographic components. Hil S. V., Kozyreva L. L. believe that «gender equality is a fundamental right and a necessary condition for achieving the goals of sustainable development, social cohesion and democracy, a guarantee of effective European integration of Ukraine and fulfilment of international obligations» [6, p.23]. In turn, Ukraine’s achievement of sustainable development goals largely depends on the ability at the state level to initiate and consistently implement a policy of gender equality in public management and administration and in the management of organizations.

**Conclusions and prospects for further exploration.** The conducted study made it possible to draw the following important conclusions.

1. The gender aspect should be taken into account in the management of organizations. Achieving gender equality in personnel management and in the attitude of management towards employees should be a strategic goal of any modern enterprise, as well as supported by policy at the state level, since one of the goals of sustainable development that Ukraine seeks to achieve is full gender equality for women and girls in all spheres of life, and therefore, in the field of management. The realities of the existence of Ukrainian business and its management are not typical for developed countries of the world, in most cases, for the reason that the impact of the war on the labour market in recent years has become quite noticeable. Military actions have led to imbalances in demand and supply of labour, in particular, for male workers, which has created an additional inequality in employment opportunities and career growth for women, in addition to the historical and inherent in most countries of the world.

2. Gender-sensitive management contributes to the preservation of human capital at both the micro and macro levels. It allows to identify and take into account in motivational mechanisms, when making decisions on personnel career trajectories or developing vectors for their training and development, the individual needs and interests of employees, take into account the current realities of their personal lives and provide unique proposals on the conditions and organization of work based on them, recording them in employment agreements.

3. At the level of organization management, gender differences in leadership and management styles can be quite noticeable for business performance. For example, women are more focused on using a democratic management style, on maintaining an ecological atmosphere in the team, on social interaction, on using empathy and emotional intelligence, while the male management style involves authoritarianism, a tendency to competition and a focus on solving financial and economic issues. Awareness of such features during a gender audit can direct the company's top management to appoint to a managerial position an employee whose management style is more suitable for the company at a particular stage of its development.

4. The DEI concept has become dominant in modern HR management in many countries around the world. Its goal is to create an inclusive working atmosphere, equal working conditions and opportunities for all employees, regardless of their age, gender, religion, etc. Its implementation in Ukrainian companies will stimulate and encourage the use of gender-sensitive HR management practices, in particular, through gender-neutral job advertisements, equal access to career growth opportunities, professional development and training of employees. The DEI approach also involves rational and maximum use of the potential of both women and men, which is in the interests of modern business, which seeks to stabilize the positions of its financial and economic activities in the markets of goods and services, as well as in the labour market, where the employer brand is important. Taking into account gender characteristics in HR management and in the management of the company as a whole allows to «launch» personnel strategies that increase the level of motivation of employees, their efficiency in performing professional functions and tasks, and contribute to establishing social stability in society.

#### **List of sources (in language original)**

1. Волобуєв М. І. Гендерні особливості управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 77-79.
2. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90-94.
3. Кодацька Н. О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 475-479.
4. Захарчин Г. М., Миханцю О. О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 87-90.
5. Люльов О. В., Пімоненко Т. В., Коробець О. М., Осей Овусу Евелін Кума, Овусу Е. Управління трудовими ресурсами підприємства: гендерний фактор. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 4. С. 72-80.
6. Гіль С. В., Козирева Л. Л. Реалізація гендерної політики в закладі загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вересень*. 2024. № 2. С. 16-27.

7. Левченко С. П. Проблематика гендерного балансу в контексті управління ефективністю закладів вищої освіти. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 55. С. 29-35.
8. Лукович Л. Гендерні відмінності в поведінці керівника: особливості жіночого управління. *Вісник Львівського університету. Серія : Психологічні науки*. 2023. Вип. 18. С. 54-60.
9. Чемеринська Д. І. Гендерні відмінності в поведінці керівника: особливості жіночого управління. *Технології розвитку інтелекту*. 2014. Вип. 5. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2014\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2014_5_14).
10. Мокрик А. В. Психологічні підходи дослідження гендерних аспектів лідерства в управлінській практиці. *Інноватика у вихованні*. 2017. Вип. 6. С. 296-301.
11. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 57-61.
12. Скорик М. М., Педченко Н. С. Від "WID" до "GAD": міжнародний досвід упровадження гендерних питань в управлінні та його критика. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 3. С. 99-107.
13. Фесенко Т. Г. Офіс гендерно-орієнтованого управління проектами: принципи моделювання. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 86-94.

### References

1. Volobuiev, M. I. (2014). Gender features of personnel management. *Investments: Practice and Experience*, 14, 77–79.
2. Martynets, V. V., & Sheremet, M. D. (2021). Gender approach in personnel management of the organization. *Economy and the State*, 7, 90–94.
3. Kodatska, N. O. (2016). Gender approach in personnel management. *Young Scientist*, 4, 475–479.
4. Zakharchyn, H. M., & Mikhantsiuk, O. O. (2019). Gender policy in personnel management strategy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 23(1), 87–90.
5. Liulov, O. V., Pimonenko, T. V., Korobets, O. M., Osei Owusu Evelyn Kuma, & Owusu, E. (2021). Enterprise labor resources management: Gender factor. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, 4, 72–80.
6. Hil, S. V., & Kozyrieva, L. L. (2024). Implementation of gender policy in a general secondary education institution: Managerial aspect. *Veresen*, 2, 16–27.
7. Levchenko, S. P. (2023). The problem of gender balance in the context of efficiency management of higher education institutions. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 55, 29–35.
8. Lukovych, L. (2023). Gender differences in the behavior of a manager: Features of female management. *Bulletin of Lviv University. Series: Psychological Sciences*, 18, 54–60.
9. Chemerinska, D. I. (2014). Gender differences in the behavior of a manager: Features of female management. *Technologies of Intellectual Development*, 5. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2014\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2014_5_14).
10. Mokryk, A. V. (2017). Psychological approaches to the study of gender aspects of leadership in management practice. *Innovation in Education*, 6, 296–301.
11. Kostiuk, I. V., & Stadnyk, V. V. (2019). Gender aspects of leadership in management. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2, 57–61.
12. Skoryk, M. M., & Pedchenko, N. S. (2016). From "WID" to "GAD": International experience in the implementation of gender issues in management and its criticism. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, 3, 99–107.
13. Fesenko, T. H. (2017). Gender-oriented project management office: Principles of modeling. *Management of Complex Systems Development*, 29, 86–94.

**ТУПЧІЙ Гліб Валентинович,**  
магістрант,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

## **ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ: DEI В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

**Вступ.** Тривалі воєнні дії на території України призвели до дисбалансів у попиті та пропозиції робочої сили на ринку праці, зокрема, до гострої потреби у чоловічій робочій силі, яку нині неможливо задовольнити. Простежується ситуація, коли економіка потребує маскулінного трудового ресурсу, а тому готовність оцінити його вище, ніж жіночу робочу силу, постійно зростає, водночас, відбувається обіймання традиційно чоловічих посад і виконання фізично важких видів робіт жінками, без дотримання рівності та справедливості в оплаті праці або у швидкості руху кар'єрною траєкторією. Виникає гендерна нерівність, яку розвинуті країни світу майже подолали, рухаючись до досягнення Цілей сталого розвитку, п'ята з яких сформульована як «забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат».

**Мета.** Дослідження спрямоване на встановлення доцільності та можливості врахування гендерного аспекту у процесі менеджменту організацій для досягнення управлінцями успіху у вирішенні проблеми збереження людського капіталу під впливом ризиків воєнного часу.

**Результати.** У статті обґрунтовується актуальність урахування гендерного аспекту в управлінні організаціями в умовах воєнного часу. Підкреслюється вплив гендерної рівності на тенденції ринку праці України, де через брак чоловічої робочої сили посилюється тренд до залучення жінок до традиційно чоловічих професій. Акцентовано увагу на ролі гендерного підходу в HR-менеджменті та в корпоративному управлінні, а також на впливі концепції DEI (Diversity, Equity, Inclusion) на бренд роботодавця. Обґрунтовано, що гендерно-чутливе управління сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню продуктивності праці та розвитку економіки.

**Оригінальність** статті полягає у поєднанні теоретичних підходів із аналізом сучасних викликів, що постають перед ринком праці та управлінням людськими ресурсами в умовах війни. Дослідження демонструє, що гендерний підхід у HR-менеджменті є важливим інструментом для збереження людського капіталу та формування ефективних управлінських стратегій. Узагальнено підходи до гендерного лідерства, управлінських стилів, мотиваційних стратегій та кар'єрних траєкторій для чоловіків і жінок. У дослідженні поєднані економічний, соціальний та управлінський аспекти, що дало змогу отримати ширший погляд на проблему гендерної рівності та гендерної чутливості у менеджменті організацій.

**Висновок.** Гендерний аспект має враховуватися у менеджменті організацій. Досягнення гендерної рівності в управлінні персоналом і у ставленні керівництва до працівників має бути стратегічною ціллю будь-якого сучасного підприємства, а також підтримуватися політикою на державному рівні, оскільки однією із цілей сталого розвитку, яких прагне досягти Україна, є повна гендерна рівність для жінок і дівчат в усіх сферах життя, а відтак, і в царині менеджменту. Гендерно чутливе управління сприяє збереженню людського капіталу як на мікро, так і на макро рівні. Воно дає змогу ідентифікувати та врахувати індивідуальні інтереси працівників у мотиваційних механізмах, під час прийняття рішень щодо кар'єрних траєкторій персоналу або розробки векторів їх навчання та розвитку, брати до уваги поточні реалії їх особистого життя та надати для них унікальні пропозиції щодо умов та організації праці, зафіксувавши їх у трудових угодах. Врахування гендерних особливостей в HR-менеджменті та в управлінні компанією в цілому дозволяє «запустити» кадрові стратегії, які підвищують рівень мотивації працівників, сприяють нарощенню їх ефективності під час виконання професійних функцій та завдань і сприяють встановленню соціальної стабільності у суспільстві.

**Ключові слова:** гендерна економіка, менеджмент організацій, управління персоналом, HR-менеджмент, цілі сталого розвитку, DEI, людський капітал, проєктний менеджмент.

Одержано редакцією: 02.12.2024  
Прийнято до публікації: 12.12.2024

УДК 658.8:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-80-86>

**ШЕВЧЕНКО Максим Олегович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orchid ID: <https://orcid.org/0009-0006-4524-1774>

e-mail: [utceji@gmail.com](mailto:utceji@gmail.com)

## **ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*Стаття присвячена дослідженню трансформації маркетингової комунікаційної політики підприємств під впливом цифровізації. У сучасних умовах стрімкий розвиток цифрових технологій істотно змінює традиційні підходи до комунікацій з клієнтами, надаючи компаніям можливості для покращення ефективності, персоналізації та оперативного аналізу ринку. Розглядаються ключові інструменти цифрової комунікації, такі як соціальні мережі, CRM-системи, штучний інтелект та аналітичні платформи, що дозволяють підприємствам більш гнучко адаптуватися до змін у споживчій поведінці. Також висвітлено основні тенденції та виклики, з якими стикаються компанії в процесі цифровізації, включаючи питання конфіденційності даних та етичні аспекти взаємодії з аудиторією.*

**Ключові слова:** цифровізація, маркетингова комунікація, підприємство, цифрові технології, персоналізація, соціальні мережі, CRM-системи, штучний інтелект, споживча поведінка, конфіденційність даних.

**Постановка проблеми.** Україна в умовах цифрової трансформації стикається з численними викликами та обмеженнями, які впливають на розвиток сучасних підприємств і бізнес середовищ загалом. Одним із ключових аспектів цього процесу є адаптація маркетингової комунікаційної політики підприємств до швидких змін у цифрових технологіях та поведінці споживачів. Стрімкий розвиток інтернет технологій, соціальних мереж, мобільних платформ та аналітичних інструментів потребує від компаній гнучкого підходу та нових стратегій у взаємодії з клієнтами. Водночас, впровадження цифрових каналів комунікації супроводжується викликами щодо конфіденційності даних, етичних аспектів і безпеки інформації, що підвищує ризики для бізнесу та ставить під сумнів довіру споживачів. Актуальність дослідження полягає в необхідності виявлення ефективних підходів до трансформації маркетингових комунікацій у контексті цифровізації, а також аналізу ключових тенденцій та інструментів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження цифровізації маркетингових комунікацій активно проводяться як закордонними, так і українськими вченими. Серед відомих закордонних авторів, що розглядають персоналізацію та цифрові інновації, виділяються Філіп Котлер, Скотт Гелловей та Жан-Марі Дру. Вони акцентують на ролі соціальних мереж, штучного інтелекту та омніканальних стратегій у взаємодії з клієнтами.

Українські дослідники, такі як Тетяна Черниш та Ірина Лавріненко, аналізують адаптацію цифрових інструментів в українських компаніях, особливо в умовах економічної нестабільності. Водночас питання конфіденційності даних і безпеки в цифрових комунікаціях залишаються актуальними для подальших досліджень.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у цій галузі, питання адаптації українських підприємств до цифрових змін залишається актуальним, особливо з огляду на виклики інформаційної безпеки та етичні аспекти цифрової взаємодії. Таким чином, необхідність подальшого вивчення цифровізації маркетингових комунікацій в Україні очевидна, враховуючи глобальну конкуренцію та потребу у підвищенні ефективності бізнес-стратегій.



**Метою статті** є аналіз еволюції маркетингової комунікаційної політики підприємств в умовах цифровізації. У статті розглядаються основні тенденції трансформації комунікаційних стратегій підприємств під впливом цифрових технологій, а також визначаються ключові інструменти та підходи, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії з аудиторією і конкурентоспроможності бізнесу в цифровому середовищі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Цифровізація маркетингових комунікацій – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти комунікаційної діяльності підприємства, що спрямована на ефективне залучення, утримання та підтримку взаємодії з цільовою аудиторією. Вона передбачає перехід від традиційних методів взаємодії з клієнтами до використання цифрових каналів, таких як соціальні медіа, онлайн-реклама, електронна пошта, мобільні додатки, чат-боти, сайти й платформи для спільнот. Застосування цих каналів дозволяє підприємствам динамічно адаптувати свої маркетингові зусилля та охоплювати ширші аудиторії, розширюючи межі свого впливу.

Цифровізація комунікацій стала можливою завдяки значному прогресу в інформаційних технологіях, появі Інтернету та масовому доступу до мобільних пристроїв. З поширенням Інтернету не лише з'явилася можливість миттєвої передачі інформації, але й значно збільшилися обсяги інформації, доступної споживачам і бізнесу. У такому контексті цифрові комунікації стають інструментом, що дозволяє компаніям не лише доносити свої пропозиції до споживачів, а й активно взаємодіяти з ними, збирати та аналізувати дані про їхні інтереси, поведінку та потреби.

На відміну від традиційних методів, таких як телевізійна або зовнішня реклама, цифрові канали забезпечують можливість двосторонньої комунікації. Це означає, що компанії можуть отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, оперативно реагувати на запити, а також використовувати відгуки для покращення продуктів або послуг. Така інтерактивність сприяє побудові міцніших відносин із клієнтами.

Однією з найважливіших особливостей цифровізації є можливість персоналізованого підходу до кожного клієнта. Завдяки цифровим технологіям та збору даних підприємства можуть створювати індивідуальні пропозиції, адаптувати повідомлення, враховуючи інтереси й поведінку клієнта, що збільшує ймовірність конверсії та підвищує задоволеність клієнтів. Цифрові канали дозволяють підприємствам постійно підтримувати контакт із клієнтами, незалежно від часу чи місця їхнього перебування. Споживачі можуть отримувати інформацію про продукти та послуги через веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та месенджери, що значно підвищує доступність бренду та його продуктів.

Завдяки збору великих масивів даних, цифрові комунікації дають змогу здійснювати детальний аналіз поведінки клієнтів, виявляти тенденції та прогнозувати потреби аудиторії. Дані, отримані з цифрових каналів (кількість відвідувань, тривалість перебування на сайті, залучення на соціальних платформах), дозволяють підприємствам оцінювати ефективність своїх маркетингових зусиль та коригувати стратегію в реальному часі.

Цифровізація також сприяє автоматизації комунікацій, наприклад, через використання чат-ботів або автоматизованих email-розсилок, які дозволяють компаніям підтримувати контакт з клієнтами без необхідності ручного управління. Автоматизація підвищує ефективність комунікацій та дозволяє економити ресурси, спрямовуючи їх на більш стратегічні задачі.

Використання цифрових каналів дозволяє підприємствам охоплювати глобальну аудиторію, долаючи географічні обмеження. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть виходити на нові ринки або поширювати свою діяльність у міжнародному масштабі. **Один** із найважливіших аспектів цифровізації — це можливість збору й аналізу великих обсягів даних. Завдяки цьому підприємства отримують змогу детально розуміти поведінку, інтереси та потреби клієнтів. Ці дані використовуються для прийняття більш обґрунтованих рішень, покращення продуктів і створення точних маркетингових стратегій. Інформація з цифрових каналів дозволяє проводити A/B тестування, сегментацію клієнтів і прогнозування тенденцій, що робить маркетингові кампанії більш точними та результативними. Також варто відмітити і штучний

інтелект, який стає важливим інструментом для вдосконалення маркетингових стратегій, оскільки він дозволяє автоматизувати багато процесів.

Штучний інтелект може використовуватися для створення персоналізованих рекомендацій, обробки великих масивів даних, автоматизації комунікацій (наприклад, через чат-ботів) та навіть прогнозування купівельної поведінки. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати ефективність маркетингових кампаній, фокусуючи ресурси на завданнях, що потребують творчого підходу. Цифровізація спричинила появу нових бізнес-моделей або значно змінила традиційні. Наприклад: – Підпискові моделі. Багато компаній, зокрема у сфері програмного забезпечення, переходять на підпискові моделі (SaaS), які дозволяють клієнтам постійно користуватися послугами за фіксовану плату. Це забезпечує стабільний дохід і дозволяє більш ефективно прогнозувати фінансові показники. – Моделі, засновані на даних. Компанії, такі як Google та Facebook, орієнтуються на монетизацію зібраних даних. Ці моделі дозволяють надавати таргетовану рекламу, персоналізовані послуги та інші форми взаємодії. – E-commerce. Інтернет-магазини та онлайн-платформи дозволяють компаніям продавати свої товари й послуги безпосередньо клієнтам, зменшуючи витрати на фізичну присутність і значно розширюючи ринки збуту. Ну і варто не забувати про автоматизацію, стала невід'ємною частиною сучасних маркетингових стратегій. Вона охоплює широкий спектр завдань — від автоматизованих email-кампаній і push-сповіщень до комплексних CRM-систем, які відстежують взаємодії з клієнтами та автоматично надсилають їм персоналізовані пропозиції. Автоматизація не лише підвищує ефективність роботи, але й дозволяє маркетологам зосередитися на стратегічних задачах, залишаючи рутинні процеси технологіям.

Цифрові інструменти та методи стали важливими елементами сучасних маркетингових стратегій, надаючи підприємствам можливість охоплювати широку аудиторію, персоналізувати комунікацію та взаємодіяти з клієнтами в режимі реального часу. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні з них.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та TikTok, є одними з найпопулярніших каналів цифрових комунікацій. Їх використання дозволяє підприємствам розширювати аудиторію, адже соціальні мережі охоплюють мільярди користувачів у всьому світі. Це дає можливість брендам виходити на нові ринки та збільшувати охоплення. Крім того, соціальні платформи сприяють безпосередньому контакту з клієнтами через коментарі, повідомлення та реакції, створюючи відчуття близькості до бренду. Завдяки можливостям таргетингу реклама в соціальних мережах дозволяє охоплювати саме ту аудиторію, яка зацікавлена у певних темах чи продуктах.

Контент-маркетинг відіграє ключову роль у залученні та утриманні аудиторії, адже він передбачає створення та поширення цінного та релевантного контенту. Серед його складових можна виділити блоги, які дозволяють компаніям демонструвати свою експертність у певній галузі, а також покращувати SEO-позиції завдяки релевантному контенту. Відео-контент, як один із найефективніших форматів, дає змогу швидко і зрозуміло передавати інформацію, тоді як інфографіка спрощує складні дані та робить їх більш доступними для аудиторії.

Електронна пошта залишається одним із найефективніших інструментів для персоналізованої комунікації з клієнтами. Email-маркетинг дозволяє автоматизувати комунікацію завдяки розсилкам, які можуть включати вітальні листи, нагадування про знижки або спеціальні пропозиції. Сегментація аудиторії в email-маркетингу дозволяє брендам надавати кожній групі клієнтів релевантний контент, підвищуючи рівень конверсії, а також зміцнювати лояльність клієнтів через регулярну та персоналізовану комунікацію.

Контекстна реклама і PPC (pay-per-click) забезпечують бізнесу можливість рекламуватися у пошукових системах та на партнерських сайтах, оплачуючи лише за кожен клік. PPC-реклама дозволяє налаштувати таргетинг за ключовими словами, завдяки чому компанія може орієнтуватися на людей, які шукають певні товари чи послуги. Геотаргетинг надає можливість показувати рекламу в залежності від місця знаходження користувача, що особливо важливо для локальних бізнесів, а ремаркетинг — налаштовувати рекламу для тих, хто вже відвідував сайт, що підвищує ймовірність завершення покупки.

SEO є ще одним важливим аспектом сучасних маркетингових стратегій, оскільки воно спрямоване на покращення видимості сайту в пошукових системах. Це досягається за рахунок оптимізації контенту з використанням ключових слів, покращення швидкості завантаження сайту, адаптивного дизайну для мобільних пристроїв і створення зовнішніх посилань, що підвищує авторитетність сайту.

Штучний інтелект та автоматизація маркетингу значно підвищують ефективність комунікацій. Завдяки ШІ компанії можуть аналізувати дані про поведінку користувачів, створювати персоналізовані рекомендації, автоматизувати комунікацію за допомогою чат-ботів, які забезпечують миттєві відповіді на запити клієнтів, а також генерувати персоналізовані пропозиції для кожного користувача.

Мобільний маркетинг стає все важливішим через зростання кількості мобільних користувачів. Бренди адаптують свої стратегії для мобільних платформ, використовуючи мобільні додатки, SMS та push-сповіщення для миттєвого інформування клієнтів про новинки або спеціальні пропозиції. Сайти також мають бути оптимізовані для мобільних пристроїв, оскільки велика частина трафіку сьогодні надходить саме з них.

Відеоконтент залишається одним із найпривабливіших форматів для користувачів. Відеореклама на YouTube та у соціальних мережах дозволяє брендам ефективно доносити своє повідомлення, а живі трансляції та вебінари надають можливість взаємодії з аудиторією у режимі реального часу. Короткі відео для TikTok та Instagram Reels стають дедалі популярнішими завдяки здатності швидко передавати ідеї та емоції бренду.

Співпраця з інфлюенсерами, або *influencer marketing*, дозволяє брендам розширити охоплення завдяки довірі, якою користуються ці особи. Інфлюенсери просувають бренд у своїх соціальних мережах, створюючи якісний відео- та фотоконтент, який підвищує привабливість продукту. Використання реферальних кодів чи програм лояльності додатково стимулює аудиторію здійснювати покупки.

Ремаркетинг дозволяє компаніям повторно звертатися до користувачів, які вже взаємодіяли з сайтом, але не завершили покупку. Це може бути персоналізована реклама, що нагадує про товари, які користувач переглядав, або реклама, що з'являється у його соціальних мережах, з підвищеною ймовірністю завершення покупки.

Цифровізація відкриває для бізнесу широкі можливості для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, розширення охоплення аудиторії та залучення нових клієнтів. Цифрові інструменти дають компаніям змогу швидко адаптувати стратегії, підтримувати постійний зв'язок із клієнтами та глибше розуміти їхні потреби, що значно посилює позиції бренду на ринку. Крім того, цифрові комунікації сприяють створенню персоналізованого досвіду для клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і задоволеність. Однак впровадження цифрових інструментів супроводжується певними викликами, серед яких — необхідність оперативного реагування на технологічні зміни, забезпечення захисту даних та конфіденційності, а також готовність адаптуватися до нових стандартів комунікації. Бізнес стикається з завданням інтеграції цифрових інструментів у вже існуючі процеси, що нерідко потребує перебудови внутрішніх систем і змін у відносинах між відділами. До того ж, зростаюча конкуренція у цифровому просторі змушує компанії боротися за увагу споживачів, оптимізуючи контент та впроваджуючи нові методи взаємодії.

Одним із таких методів є персоналізація маркетингових повідомлень. Завдяки цифровізації компанії можуть збирати й аналізувати дані про поведінку та інтереси користувачів, що дає можливість створювати персоналізовані пропозиції. Наприклад, індивідуальні рекомендації формуються на основі минулих покупок чи переглядів товарів, а персоналізовані email-розсилки з адаптованим контентом сприяють підвищенню конверсії та залученості клієнтів. Також динамічний контент на веб-сайті може підлаштовуватися під інтереси користувача, що збільшує час його перебування на сайті та підвищує ймовірність покупки.

Іншим важливим інструментом є використання чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів. Чат-боти на основі штучного інтелекту дають змогу підприємствам автоматизувати обслуговування, забезпечуючи миттєві відповіді на поширені запити, що значно скорочує час

очікування. Чат-боти також можуть здійснювати сегментацію запитів, допомагаючи клієнтам швидко знаходити відповіді на прості питання, тоді як складні запити передаються менеджерам. Підтримка клієнтів у режимі 24/7 значно покращує їхній досвід і підвищує задоволеність.

Інтеграція соціальних медіа стала ще одним ефективним засобом для взаємодії з аудиторією. Соціальні мережі дозволяють підприємствам не лише охоплювати значну аудиторію, а й підтримувати активну комунікацію з нею. Використання інтерактивних елементів, таких як опитування, сторіс, лайки та коментарі, підвищує залученість користувачів, тоді як таргетована реклама в соціальних мережах дозволяє досягати саме тієї аудиторії, яка цікавиться певним продуктом або послугою. Крім того, колаборації з інфлюенсерами, які мають авторитет у певних спільнотах, сприяють просуванню бренду та підвищують довіру аудиторії. Застосування ремаркетингу також є ефективним для підвищення конверсій. Цей інструмент дозволяє повторно звертатися до клієнтів, які вже взаємодіяли з брендом, але з якихось причин не завершили покупку. Персоналізовані оголошення нагадують користувачам про товари, які вони переглядали, збільшуючи ймовірність повернення на сайт. Крім того, динамічний ремаркетинг дозволяє показувати рекламу конкретних товарів, з якими взаємодіяли користувачі, що стимулює завершення покупки. Крос-продажі з пропозиціями додаткових товарів, що відповідають інтересам клієнта, допомагають збільшити середню суму замовлення та підвищують рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, цифрові інструменти значно посилюють маркетингові стратегії, дозволяючи підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати комунікації та створювати індивідуальний підхід для кожного клієнта. Однак для досягнення успіху компаніям необхідно бути готовими до постійної адаптації у відповідь на технологічні зміни, забезпечуючи при цьому належний рівень конфіденційності та безпеки даних.

**Висновки.** Еволюція маркетингової комунікаційної політики підприємства в умовах цифровізації відбувається під впливом нових технологій та змін у поведінці споживачів. Цифровізація сприяє переходу від традиційних методів комунікації до багатоканальної взаємодії, що забезпечує швидкий доступ до клієнтів та можливість персоналізованого підходу. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть ефективніше комунікувати з аудиторією, збирати дані про споживачів, налаштовувати персоналізовані пропозиції та використовувати автоматизацію для підвищення продуктивності маркетингових процесів.

Водночас цифровізація ставить перед компаніями нові виклики, серед яких — дотримання конфіденційності, забезпечення захисту даних, інтеграція сучасних інструментів у загальну стратегію бізнесу та необхідність адаптації до швидкоплинних технологічних змін. Підприємства, здатні ефективно адаптувати свою комунікаційну політику до вимог цифрового середовища, отримують перевагу в умовах глобальної конкуренції, підвищуючи лояльність клієнтів та зміцнюючи позиції на ринку. Таким чином, еволюція маркетингової комунікаційної політики в епоху цифровізації є не лише необхідним кроком для виживання на ринку, але й потужним інструментом для досягнення стійкого розвитку та довготривалого успіху підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Kotler, F., Keller, K. L., Burton, S., Kosatzio, D., & Müller, G. **Marketing management**. 15th ed. London: Pearson Education Limited, 2017. 720 p.
2. Lovelock, C., & Wirtz, J. **Services marketing: People, technology, strategy**. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2016. 560 p.
3. Andersen, M., & Nielsen, P. Innovation in digital marketing: The role of artificial intelligence. *Journal of Digital Marketing*. 2018. Vol. 15, No. 3. P. 37–49.
4. Glover, T., & Clark, E. Data security and privacy in digital marketing. *Cybersecurity Journal*. 2019. Vol. 24, No. 6. P. 105–117.
5. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. **Digital marketing: Strategy, implementation and practice**. 7th ed. London: Pearson Education Limited, 2019. 680 p.

6. Gjerding, C. Omnichannel strategies in modern marketing. *Journal of Marketing Research*. 2020. Vol. 58, No. 4. P. 88–97.
7. Smith, P. R. Essentials of digital communications for marketers. *Digital Communications*. 2021. Vol. 12, No. 3. P. 101–120.
8. Peterson, R., & Austin, L. Data-driven marketing: A practical guide to improve your marketing ROI. New York: Wiley, 2019. 432 p.
9. Jefferies, J. Marketing automation and artificial intelligence: How it works. *TechnoPress*. 2017. Vol. 25, No. 1. P. 23–45.
10. Horn, J. Social media marketing: Opportunities and risks. *Social Media Marketing Insights*. 2019. Vol. 3, No. 1. P. 56–74.
11. European Union. General Data Protection Regulation (GDPR). *Official Journal of the European Union*. 2018. No. L 119/1.
12. Miller, C. Big data analytics and marketing: New tools for business. *Big Data Journal*. 2021. Vol. 8, No. 2. P. 135–148.

### References

1. Kotler, P., Keller, K. L., Burton, S., Kosacoff, D., & Müller, G. (2017). Marketing management (15th ed.). Pearson.
2. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services marketing: People, technology, strategy (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
3. Andersen, M., & Nielsen, P. (2018). Innovations in digital marketing: The role of artificial intelligence. *Journal of Digital Marketing*, 15(3), 37–49.
4. Glover, T., & Clarke, E. (2019). Data security and privacy in digital marketing. *Cybersecurity Journal*, 24(6), 105–117.
5. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (7th ed.). Pearson.
6. Jerding, K. (2020). Omnichannel strategies in modern marketing. *Journal of Marketing Research*, 58(4), 88–97.
7. Smith, P. R. (2021). Fundamentals of digital communications for marketers. *Digital Communications*, 12(3), 101–120.
8. Peterson, R., & Austin, L. (2019). Data-driven marketing: A practical guide to improve your marketing ROI. Wiley.
9. Jeffries, J. (2017). Marketing automation and artificial intelligence: How it works. *TechnoPress*, 25(1), 23–45.
10. Horn, J. (2019). Social media marketing: Opportunities and risks. *Social Media Marketing Insights*, 3(1), 56–74.
11. European Union. (2018). General Data Protection Regulation (GDPR). *Official Journal of the EU*, L 119/1.
12. Miller, K. (2021). Big data analytics and marketing: New tools for business. *Big Data Journal*, 8(2), 135–148.

**SHEVCHENKO Maksym**

Postgraduate student,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **EVOLUTION OF CORPORATE MARKETING COMMUNICATION POLICY IN THE DIGITALIZATION ERA**

**Introduction.** *The article is dedicated to studying the transformation of corporate marketing communication policy under the influence of digitalization. In today's conditions, the rapid development of digital technologies significantly alters traditional approaches to customer communication, providing companies with opportunities to improve efficiency, personalization, and real-time market analysis. Key digital communication tools are examined, such as social media, CRM systems, artificial intelligence, and analytics platforms, which enable businesses to adapt more flexibly to changes in consumer behavior. The article also highlights major trends and challenges that companies face in the digitalization process, including data privacy issues and ethical aspects of audience interaction.*

**The purpose** of this article is to investigate the transformation of corporate marketing communication policies under the influence of digitalization. The rapid development of digital technologies is fundamentally altering traditional approaches to customer communication, offering companies opportunities for enhanced efficiency, personalization, and real-time market analysis.

**The research** uses methods such as analysis and synthesis to explore how digital tools—such as social media, CRM systems, artificial intelligence, and analytics platforms—enable businesses to flexibly adapt to changes in consumer behavior. Structural analysis is also applied to determine the impact of these technologies on the flexibility of marketing strategies in the digital age, along with systemic evaluation of key trends and challenges in digital transformation, including data privacy and ethical issues in audience interactions.

**Results.** *The study confirms that digitalization provides significant opportunities for improving the effectiveness of marketing communications, expanding audience reach, and attracting new customers. Through digital tools, companies can rapidly adapt strategies, maintain continuous engagement with customers, and gain deeper insights into their needs, which strengthens brand positioning in a competitive market. Additionally, digital communication fosters a personalized customer experience, enhancing loyalty and satisfaction.*

**Originality.** *The novelty of this research lies in its systematic approach to analyzing the adaptation of marketing communication strategies in the era of digital transformation. The study contributes to understanding the core tools and methods that facilitate the evolution of corporate communication, highlighting both the potential advantages and challenges of digitalization. Furthermore, the article emphasizes the importance of flexible adaptation to technological advancements and addresses ethical considerations, such as data privacy and security.*

**Conclusions.** *The findings indicate that, while digitalization offers substantial advantages for enhancing marketing communication, it also presents various challenges. Companies need to respond swiftly to technological advancements, integrate digital tools into existing business processes, and address issues of data protection and privacy. The growing competition in the digital space compels companies to optimize content and adopt innovative interaction methods to capture consumer attention effectively. Therefore, a balanced and adaptive approach is essential for leveraging digitalization to maintain competitiveness in a dynamic market environment.*

**Keywords:** *digitalization, marketing communication, enterprise, digital technologies, personalization, social media, CRM systems, artificial intelligence, consumer behavior, data privacy.*

Одержано редакцією: 02.08.2024  
Прийнято до публікації: 01.09.2024

УДК 332.146:338.242.4

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-87-97>

**ЯКУШЕВА Оксана Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки та управління  
Черкаський державний технологічний  
університет  
м. Черкаси, Україна  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4849-0323>  
e-mail: [ksyushanovickay@gmail.com](mailto:ksyushanovickay@gmail.com)

**ПІДКУЙКО Андрій Борисович**

здобувач освітньо-наукового рівня  
доктора філософії  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
Херсонський національний технічний  
університет  
Херсон, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2563-2331>  
e-mail: [brandryha@gmail.com](mailto:brandryha@gmail.com)

**СЕРДЮК Олександр Павлович**

здобувач освітньо-наукового рівня  
доктора філософії  
зі спеціальності 075 Маркетинг  
Херсонський національний технічний  
університет  
Херсон, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1807-4778>  
e-mail: [byserdyuchelo@gmail.com](mailto:byserdyuchelo@gmail.com)

## РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*Розкрито основні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу, проаналізовано зарубіжний та український досвід підвищення конкурентоспроможності підприємств. Встановлено, що одним із важливих можливостей розвитку малого та середнього бізнесу є його цифрова сервітизація, впровадження новітніх технологій, що дає безліч можливостей не тільки використовувати напрацьовані бізнес-моделі, а й проектувати їх з урахуванням особливостей галузі чи виробництва. З'ясовано, що стійкість малих і середніх підприємств у бізнес-середовищі визначається ефективним управлінням ризиками та контролем наслідків інновацій. Окреслено основні напрями інтеграції українського малого та середнього бізнесу в Європейський простір.*

***Ключові слова:** малий та середній бізнес, регіональні проблеми, бренд-менеджмент, розвиток, інновації.*

**Постанова проблеми.** Малий та середній бізнес є структуроутворюючим елементом національної економіки, що забезпечує її гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню зайнятості й розвитку підприємницької ініціативи. В умовах трансформаційних процесів, інтеграції до Європейського економічного простору та впливу глобалізаційних чинників, роль малого та середнього бізнесу в економічному зростанні держави значно зростає. Водночас в Україні цей сектор продовжує функціонувати у складному інституційному, фінансовому та регуляторному середовищі, що зумовлює наявність численних бар'єрів до його сталого розвитку.

Недостатній рівень державної підтримки, складність доступу до джерел фінансування, невизначеність податкового середовища, низький рівень інноваційної активності, а також слабка інтеграція у міжнародні ринки – усе це обмежує потенціал малих та середніх підприємств у забезпеченні довготривалого соціально-економічного прогресу країни та сприяє виникненню економічних регіональних проблем. Відтак, актуалізується потреба у комплексному науковому переосмисленні проблем розвитку малого та середнього бізнесу, з урахуванням світового досвіду

та адаптацією сучасних управлінських і технологічних підходів до українського контексту та з урахуванням проблем на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження останнього десятиліття вказують на те, що інтерес до проблеми розвитку малого та середнього бізнесу актуальний. Зарубіжний досвід акцентує свою увагу на інструментах підвищення конкурентоспроможності підприємств [1-10]. У той же час стан українського економічного сектору невеликих підприємств знаходиться на початковій стадії прогресу, попри те, що проблеми розвитку бізнесу є значно більші за розвинені країни [11; 12; 13; 14]. Тому останнім часом активувалось наукове середовище з пошуку інструментів, адаптованих до виживання на українському ринку з вектором міжнародної взаємодії [15; 16-18].

**Мета статті** – дослідження світового та українського досвіду розвитку малого та середнього бізнесу з огляду на проблеми та наукові підходи їх вирішення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Базовою ланкою ринкової економіки є малий та середній бізнес, зорієнтований на споживача, оскільки має потужну підприємницьку ініціативу. Він сприяє створенню додаткових робочих місць та залученню у виробництво досягнень науки і техніки, що визначатиме успіх підприємства та розвиток економіки в цілому.

У світовому розгляді основними проблемними питаннями є важливість досвіду міжнародної торгівлі, який негативно впливає на розвиток малого та середнього підприємства з причини недостатніх знань і навичок на міжнародному ринку, а також обмежень у доступі до фінансування [9]. Зарубіжні науковці глибоко вивчають різні аспекти проблемних питань, що стосуються розвитку малого та середнього бізнесу. Ґрунтовні дослідження міжнародного досвіду проведені вченими на об'єктах господарювання Китаю [7], Іспанії [8], Австрії [10], Чехії [6], Словаччини [19], Словенії [4], Австралії [1], Італії і Німеччини [2], Південної Африки [3; 5]. Характерним виявилось те, що для невеликого бізнесу, незалежно від місця зосередження основного капіталу, є важливість експортної складової розвитку та скорочення шляху на міжнародний ринок [9].

Науковцями виявлено певні особливості розвитку цієї сфери економіки. Згідно з дослідженнями J.-M. Pedraza [9], у Європейському Союзі давно створюються привабливі умови для існування та прогресу невеликих підприємств. На думку вчених, цьому сприяли специфічні характеристики малих та середніх підприємств по фінансовим ресурсам, що впливають на стабільність їх діяльності [20]. Якщо брати менш розвинені країни Європи, то початково у них виникали певні юридичні проблеми, оскільки обмежувався доступ до фінансування та технологій. Уряди цих країн були націлені на успіх великих корпорацій та ігнорували специфічні характеристики міжнародного ринку з розвитку дрібного підприємництва. Вчені вважають, що у вирішенні цієї проблеми важливе місце займають ініціативи Світового банку для пошуку джерел капіталу. Дослідження J.-M. Pedraza [9] на об'єктах Північноамериканського регіону, Китаю та Індії показав різні підходи до визначення малих і середніх підприємств, статус яких залежить від обсягу інвестицій та доходу, або кількості співробітників та капіталу, що визначає юридичну, фінансову та організаційну складову бізнесу.

Наукові пошуки зарубіжних вчених є доволі вузькими з детальним вивченням невеликих елементів проблеми розвитку малого і середнього бізнесу. Одним із напрямків дослідження є вивчення стійких моделей підприємницької діяльності, які передбачають тісний взаємозв'язок бізнесу та суспільства. Проведенні S. Durst, B. Hammada, H. Nguyen, Asl M. Moieny [23] дослідження виявили, що спільним для малого і середнього бізнесу різних регіонів є бар'єри, що включають недостатнє фінансування, внутрішні проблеми компетентності працівників, ментальні моделі та застарілі парадигми.

Також у науковому аспекті приділяється увага вивченню питання досягнення малим та середнім бізнесом сталого розвитку, тобто як задовольняти сьогоднішні потреби без шкоди для майбутнього [24]. Стратегія сталого розвитку або запобігання забрудненню була притаманна великим підприємствам, проте останні десятиліття малий та середній бізнес вийшов на рівень 70% глобального забруднення, що повинно вирішуватись не ситуативно, а через стійкі бізнес-підходи. Проведені Caldera H.T.S., Desha C., Dawes L. [1] глибокі дослідження на досвіді



австралійської обробної промисловості показали, що ощадливі та зелені практики є можливими для сталої стратегії. У підсумку роботи автори визначили три напрямки сталого розвитку малого та середнього бізнесу як орієнтація на зміни, досконалість процесів та екологічне керування [1].

Ще одним із важливих можливостей розвитку малого та середнього бізнесу є його цифрова сервітизація, дорожню карту якої розробили M. Rappaccini, M. Paiola, L. Cinquini & R. Giannetti [2]. Представлений авторами процес у підсумку дозволяв генерувати нові потоки доходів від продажу цифрових послуг, а також оцифровувати поточні пропозиції. На думку авторів, найбільші проблеми виникають при переході малого та середнього бізнесу до цифрових послуг. Вирішення проблеми може бути у багаторічних стратегічних дорожніх картах, за допомогою яких підприємства можуть впроваджувати послуги з цифровим забезпеченням, вчитися у компанії-кейса та перейти від орієнтованої на продукт бізнес-моделі до бізнес-моделі, орієнтованої на послуги. Як зауважують R. Eller, Ph. Alford, A. Kallmünzer, M. Peters [10], цифровізація малого та середнього бізнесу більш проблемна, порівняно із великими корпораціями. У цьому розрізі вчені вбачають поступове заповнення інформаційного простору підприємств у напрямку від цифровізації до цифрової трансформації. Дослідники вивчили різні ІТ-ресурси і визначили надзвичайну ефективність як мобільних технологій, так і соціальних мереж. Проте, основними рушіями впровадження діджиталізації у малі та середні підприємства є навички співробітників оцифровувати певні бізнес-процеси і використовувати соціальні мережі як маркетингову платформу, наприклад при використанні в управлінні бренд-менеджменту.

Дослідження показали, що малі та середні підприємства покращують свої показники не тільки за рахунок цифровізації, але й за рахунок використання інноваційних технологій, але їх *business model innovation* (BMI). A. Pucihar, G. Lenart, B. M Kljajić, D. Vidmar, M. Marolt [4], що для реагування на різні зміни необхідно стимулювати підприємство впровадженням інновацій у їх бізнес-моделі. Розвиток технологій дає безліч можливостей не тільки використовувати напрацьовані бізнес-моделі, проектувати їх з урахуванням особливостей галузі чи виробництва, але й створювати абсолютно нові і, таким чином, вирішувати частково регіональні проблеми. Автори роботи переконані, що порівняння даних дослідження в різних країнах Європи допоможуть визначити відмінності у драйверах, практиці та результатах впровадження інновацій у малі та середні підприємства, що буде поштовхом для розробки моделей, адаптованих до середовища, в якому функціонує підприємство [4].

Ph. Modisane, O. Jokonya [5] переконані в тому, що оптимізація управління малими та середніми підприємствами може вирішуватись за рахунок хмарних технологій. І вирішальну роль у цьому відіграють навички працівників, тому що відсутність умінь використовувати інформаційно-комунікаційні можливості знижує конкурентоспроможність підприємства з колегами по бізнесу. Науковці, що займаються вирішенням цієї проблеми, пропонують використання хмарних обчислень, що дозволить підприємствам завжди мати доступ до оновленої інформації, підвищити безпеку даних і знизити затрати на придбання і обслуговування програмного забезпечення.

У світовому досвіді також розглядається проблема управління ризиками малого та середнього бізнесу, які найбільш притаманні такому типу підприємств [3, 20]. Вважається, що малі та середні підприємства не мають мотивації, яка була б еквівалентна стандартам ризику. До того ж, деякі ризики вимагають швидкого втручання, що викликає панічну реакцію в управлінні із використанням особистого досвіду, а не застосування ґрунтовних стандартів. N. A. Krüger, N. Meuer [3] рекомендують інструменти втручання в управління ризиками малого та середнього бізнесу (SBRMIT), що передбачає вісім кроків. На думку авторів, це керований процесний інструмент, що дозволить розпізнавати, оцінювати і адекватно реагувати на ризики. Автори пропонують для масштабування і зростання бізнесу управляти ризиками через урахування основних компонентів як відправної точки, що адаптовано до конкретного малого чи середнього підприємства [3].

J. Dvorsky, J. Belas, B. Gavurova & T. Brabenec [6] вважають, що підприємницька діяльність у малому та середньому бізнесі формує готовність до бізнес-ризиків. Автори дослідження стверджують, що стійкість малих і середніх підприємств у бізнес-середовищі визначається

вмілим управлінням ризиками та контролем наслідків інновацій, тому що саме впровадження нового може нести великий ризик існування фірми. J. Dvorsky, J. Belas, V. Gavurova & T. Vrabenes [6] вважають, що ефективно управління ризиками дозволяє визначитись із здатністю виживати на ринку, а для цього підприємство повинно мати певний ступінь сприйняття ризику, його ідентифікації та планування заходів щодо унеможливлення банкрутства. Визначені науковцями види ризиків та їх значимість для економічного результату дали змогу класифікувати ризики як позитивні та негативні, що дають малому та середньому бізнесу усвідомлення ступеня впливу і наслідків прийняття різних рішень.

Цікавим дослідженням проблеми розвитку невеликих об'єктів господарювання є вивчення азійської, зокрема китайської, ділової практики. Із існуючих понять китайського бізнесу «гуансі», «мянзи» і «лаовай» W. Yang, M. Lu [7] визначають орієнтацію на гуансі як істотну перевагу для зростання продуктивності малого та середнього бізнесу. За цією орієнтацією передбачається відкритий ринок ресурсів та швидке впровадження інноваційних бізнес-моделей. Хоча орієнтація на гуансі – це довіра до партнера та довіра партнерів до певного бізнесу, тобто прозорість у стосунках виробників і партнерів [23], що може сприяти прогресу постачальницько-виробничий. На думку W. Yang, M. Lu [7], такий підхід посередницького ефекту придбання ресурсів сприятиме новизні у комерційних операціях невеликих підприємств.

У науковому середовищі розробляються різні моделі розвитку невеликих підприємств, однією з яких є модель стратегії корпоративного підприємництва для створення конкурентних переваг. На думку P. Vaena-Luna, J. A. Martínez-Román, J. E. Romero-García and F. Liñán [8], ця модель має переваги у поєднанні елементів корпорації та стратегічного менеджменту, що повинні мати середню та довгострокову перспективу. Такий підхід до обміну інформацією та співпраці з клієнтами і постачальниками дозволить виживати та розвиватись низькотехнологічним підприємствам в регіональному просторі.

Про збільшення можливостей малого та середнього бізнесу на міжнародному ринку вказують науковці з пошуку аспектів міжнародної ділової взаємодії. На думку D. Yordanova, L-P. Dana, T. S. Manolova, A. Pergelova [24], Управлінська та Інноваційна моделі інтернаціоналізації малого і середнього бізнесу розраховані на відтермінованість результату, у той час як швидкі моделі потрібні для фірм, які є новими на міжнародному ринку. До того ж поєднання нових моделей з цифровими технологіями швидше трансформують малі та середні підприємства у міжнародне бізнес-середовище. Це впливатиме на переналаштування ресурсів і посилення підприємницької орієнтації на бізнес-інновації.

Вивчаючи німецький досвід, вчені виявили, що малий і середній бізнес може бути успішним як шумпетеріанські підприємства, що включають стартапи, так і звичайні, які пристосовуються до ринку без інновацій. Для країн, що розвиваються, така стратегія розвитку малих та середніх підприємств потребує економічної та соціальної модернізації. Н. Herr, Z. M. Nettekoven [25] вказують на те, що важливим є і розробка кластерів, що передбачає створення середовища співпраці та конкуренції, подолання виробничої структури країн та підтримки бізнесу у вибірково-спосіб.

Як зауважують L. J. Garcia-Martinez, S. Kraus, M. Breier et al. [26], найбільш досліджуваним аспектом є зростання та продуктивність малого та середнього бізнесу. Вважається, що різні фактори можуть як позитивно, так і негативно впливати на зростання невеликих фірм. Джерелом зростання визнано інновації – організаційні, ресурсні та маркетингові. Ключовим фактором інновацій є розмір підприємства, який визначає інвестиції у наукові технології та їх впровадження, та зрілість фірми, що сприяє виживанню. Серед джерел позитивного впливу на розвиток малого і середнього бізнесу є експортна стратегія, що дозволяє вийти на нові ринки, особливо міжнародні. Серед негативних факторів називають демографічну нестабільність через неконтрольовану міграцію та дефіцит ресурсів [26].

Для України малий та середній бізнес є теж невід'ємною частиною ринкової економіки та позитивним фактором впливу на вирішення соціально-економічних регіональних проблем. Але становище малих і середніх підприємств неоднозначне. Розвиток такого роду підприємництва стикається з рядом проблем, серед яких Н. А. Крахмальова, Т. С. Улько [15] визначають

недостатню фінансову підтримку з боку держави, висока вартість кредитних ресурсів, низькі перспективи просування продукції на міжнародному ринку, нерівні умови існування великих та малих підприємств. Л. А. Сарана [27] наголошує, що в Україні недосконалі механізми державної допомоги, непослідовність у підтримці бізнесу та складність оподаткування. Також проблемою є недостатність стартового капіталу, технічне оснащення та непосильна орендна плата, що сповільнює або не дає можливості функціонувати підприємствам. Тому, науковці визначають становлення малого та середнього бізнесу в Україні як тривалий процес, а головним стратегічним напрямком вважають вихід на європейський рівень.

Для інтеграції українського малого та середнього бізнесу у Європейський простір потрібні стимулюючі заходи, що полягають у створенні сприятливого для розвитку підприємницького клімату, формуванні регіональних баз даних щодо інвестиційних пропозицій, переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності та інші. О. Дякун, І. Нагорняк [28] орієнтують на активніше та більш комплексне інформаційно-консультативне обслуговування малого і середнього бізнесу через об'єднані центри урядових структур, торговельних палат, банківських установ, та підприємницьких асоціацій.

Тобто, від розвитку відповідної інфраструктури в Україні залежить ефективність функціонування малих та середніх підприємств. З урахуванням того, що малий та середній бізнес України відрізняється від підприємств такого роду зарубіжних країн, він поки що не відіграє великої ролі в економічному зростанні країни. Ю. О. Ольвінська, О. В. Самоєнкова [29] звертають увагу на низький ступінь ефективності невеликих підприємств і вказують, що їх розвиток знаходиться на початковому етапі. На це сильно впливає стан товарного ринку в Україні, на якому мало розвинені відносини з слабкою реакцією на попит, фінансовою нестабільністю, відсутністю стійких можливостей договірних відносин, сильною криміналізацією ринку. Ю. О. Ольвінська, О. В. Самоєнкова [29] наголошують на необхідності змін на основі комплексного науково обґрунтованого аналізу та розробок у напрямку визначення закономірностей розвитку малого та середнього бізнесу саме в Україні з урахуванням світових тенденцій, удосконалення організаційно-економічного механізму підтримки, та вивчення факторів прискореного розвитку.

Трансформаційні процеси в Україні, що зачіпають малий та середній бізнес, стосуються не тільки інфраструктури, але й цифрових інновацій. Цифрові технології для малих і середніх підприємств стають внутрішнім фактором ефективності та прогресу. Невеликі суб'єкти господарювання повинні вирізнятися своєю радикальністю та новизною, що робить їх діджиталізацію продуктивним аспектом розвитку. Існуючі в Україні загрози та невизначеності, на думку А. В. Церковної, К. С. Карелової [30], не зменшують попит на інвестиції у сучасні ІТ-технології. Найбільш популярними у плані цифровізації вчені визнають наступні галузі невеликих підприємств, як інтернет-маркетинг, телекомунікації, мобільні технології, охорону здоров'я, де спрацювали усі можливості і передумови таких інновацій [30].

У плані державної підтримки малого та середнього бізнесу, то Л. Б. Боденчук, І. С. Мурашко [31] пропонується алгоритм визнання державної підтримки державною допомогою. Науковці, на основі проведених досліджень, рекомендують впроваджувати безоплатну інформаційну та консультативну підтримку на державному рівні, створення умов навчання управлінню та використанню новацій, що передбачає наставництво серед підприємців та широкий обмін досвідом.

Крім юридичного регулювання розвитку малого і середнього бізнесу, вченими пропонується впровадження фінансових програм, особливо у кризових умовах. До таких програм входить фінансування переорієнтації виробництва до нової інфраструктури чи економічної сфери, фінансова підтримка логістичних програм забезпечення ресурсами, полегшення податкового навантаження [32]. У сучасних умовах воєнного стану, що є також кризовими, важливим вважається посилення зв'язку держави та бізнесу, оскільки сьгоднішній бізнес прямо залежний від державної влади, яка повинна навчитись швидко реагувати на мінливе середовище, допомагати з методами контролю і підтримки.

У світовому економічному просторі існують глобалізаційні виклики, які впливають і на економічну глобалізацію в Україні. Це є як загроза для малого і середнього бізнесу, але і як можливості розвитку. Умови функціонування малих та середніх підприємств в Україні є складними з огляду на економічні проблеми. Проте, М. А. Швець [33] переконаний, що проведення нетрадиційних заходів дозволить зробити цей бізнес більш продуктивним і конкурентоспроможним. До цих заходів відноситься пільгове кредитування, удосконалення процесу оподаткування, зменшення вартості та часових параметрів проходження та отримання адміністративних послуг, допомога у страхуванні ризиків.

Також вважається, що для розвитку малого і середнього бізнесу в Україні необхідно досягти балансу інтересів держави та бізнесу, а також забезпечити умови для його продуктивності, але найважливішим є перевести малі та середні підприємства у стабільний та самодостатній сектор економіки. На думку D. D. Tymoshyk, L. L. Hrytsenko, Y.S. Kovalev [34], цьому можуть сприяти як принципи внутрішньої політики держави, так і зовнішні чинники, що визначають стан світової економіки.

Як стверджують І. П. Малик, Г. А. Мохонько [16], для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні потрібен глибокий науковий підхід до вирішення проблем, причому не просто розвитку підприємств, а оптимізації заходів на шляху до прогресу. Такий підхід вбачається у зростанні управлінського потенціалу на регіональному рівні, який полягає у стимулюванні попиту на продукти і послуги малого та середнього бізнесу. Також значним прискоренням розвитку невеликої підприємницької діяльності на думку вчених буде створення середовища здорової конкуренції та усунення монополії у виробництві, які є негативними чинниками розвитку цього сектору економіки [16].

Р. О. Мірошником, У. О. Прокоп'євою [17] визнається, що у розвитку українського малого та середнього бізнесу є проблеми операційної діяльності. У цьому напрямку вчені вбачають розширення міжнародної підтримки, до якої входить не тільки фінансові аспекти, але й технічні та юридичні. Для розвитку операційної функціональності малих та середніх підприємств Р. О. Мірошник, У. О. Прокоп'єва рекомендують широке впровадження франчайзингу і лізингу, самоорганізацію на основі кооперування та бренд-менеджменту, високопрофесійне управління персоналом.

Окрім існуючих проблем функціонування малого і середнього бізнесу, в Україні є проблема створення умов для сталого його розвитку. На думку О. М. Лозовського, А. О. Яремко [18], для сталого розвитку потрібно вільний доступ до ринків, у тому числі міжнародних, доступ до фінансових ресурсів, висококваліфіковані працівники, що впливають на прогрес при впровадженні новачій. При цьому взаємодія держави та бізнесу повинна здійснюватися на мікрорівні, а підприємці у нестійкому бізнес-середовищі повинні швидко реагувати на нововведення та приймати швидкі й обдумані рішення. Саме підтримка держави може сприяти зростанню професіоналізму підприємців, який допоможе подолати ринкові штучні бар'єри та прогресувати у формуванні конкурентоспроможної бізнес-структури підприємства [18].

У розвитку малого та середнього бізнесу в Україні вчені вбачають економічні тенденції європейських країн. О. М. Паливода, Ю. А. Теміндарова [11] визначають, що головними відмінностями української та європейської сфери дрібної підприємницької діяльності є високий рівень корупції та тінізації економіки, а також недосконалість інституційних засад. Також вказується, що має значне місце надмірне державне регулювання та відсутність правової обізнаності підприємців, що сприяє корисливій поведінці бюрократичних структур. О. М. Паливода, Ю. А. Теміндарова [11] вважають доцільним створення системи гарантування кредитів для малих та середніх підприємств для зниження ризиків їх закриття.

Взагалі фахівці та вчені переконані, що малий і середній бізнес в Україні не поступається за кількісними параметрами розвиненим країнам світу, проте частка виробленого ВВП, що припадає на цей сектор економіки, значно менша та вищі кредитні відсотки. М. М. Ремінський, Я. І. Глущенко [12] стверджують, що недосконалість систем, а подекуди і непрофесіоналізм урядовців та підприємців уповільнює процес розвитку малого та середнього бізнесу, а у деяких випадках знищує ці підприємства.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Відкриті зарубіжними та українськими науковцями дискусійні платформи дозволяють проводити паралелі розвитку малого та середнього бізнесу, визначаючи як основні сучасні тенденції, так і демонструвати новітні інструменти прогресу цієї сфери в економіці регіонів України. Українські дрібні підприємці мають менші можливості виживання на ринку за представників розвинених країн світу з юридичних, управлінських, професійних, організаційних та інших причин. Їх подолання залежить як від вирішення функціональних та оперативних питань, так і від наукового підходу до розробки та впровадження інновацій.

#### Список використаних джерел

1. Caldera H. T. S., Desha C., Dawes L. Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018; 177:338-349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.265>
2. Rapaccini M., Paiola M., Cinquini L. & Giannetti R. Digital servitization journey in small- and medium-sized enterprises: the contribution of knowledge-intensive business firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023; 38(6-23): 1362–1375. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0008>
3. Krüger N. A., Meyer N. The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk Management Intervention Tool. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021; 14(7):310. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14070310>
4. Pucihar A., Lenart G., Kljajić Borštnar M., Vidmar D., Marolt M. Drivers and Outcomes of Business Model Innovation – Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability*. 2019; 11(2):344. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020344>
5. Modisane Ph., Jokonya O. Evaluating the benefits of Cloud Computing in Small, Medium and Micro-sized Enterprises (SMMEs). *Procedia Computer Science* 181 (2021) 784-792. URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
6. Dvorsky J., Belas J., Gavurova B., & Brabenc T. Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020; 34(1): 1690-1708. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
7. Yang W., Lu M. Impact on the survival and development of small and medium-sized enterprises in China. *Curr Psychol*. 2024; 43:19757-19774. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05645-x>
8. Baena-Luna P., Martínez-Román Juan A., Romero-García José E. and Liñán F. The influence of corporate entrepreneurship strategy on SMEs' internationalization: proposing and testing a model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies Emerald Publishing Limited*. 2024: 2053-4604. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2024-0117>
9. Pedraza J.-M. The Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises and Its Role in the Economic Development of a Country. *Business and Management Research*. 2021; 10(1). DOI: <https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p33>
10. Eller R., Alford Ph., Kallmünzer A., Peters M. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*. 2020; 112:119-127, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
11. Паливода О. М., Теміндарова Ю. А. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в контексті європейської економічної інтеграції. *Бізнесінформ*. 2015. № 11. С. 267-271.
12. Ремінський М. М., Глущенко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 224-233. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181854>
13. Якушев О., Моїсеєнко Л., Якушева О., Проданова Л., Плаксюк О., Чепурда Л. «Соціально-економічна сталість підприємств туристичного сектора в контексті пандемії COVID-19: світовий та український виміри». *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Вип. 5 (58). С. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.58.2024.4377>
14. Якушев О. В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: Зб. наук. праць Донецького національного університету*. Вінниця: ДонПУ, 2016. №2 (22). С.113-122.

15. Крахмальова Н. А., Улько Т. С. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні: II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. Київ. С. 80-84.
16. Малик І. П., Мохонько Г. А. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 71.
17. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. № 04. С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>
18. Лозовський О. М., Яремко А. О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 578-582.
19. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7 (3), 2023. С. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
20. Якушева О. Концептуальні положення підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: регіональний аспект. *Зб. наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 40 (3). С. 43-49.
21. Durst S., Hammada B., Nguyen H., Moieny Asl M. Sustainable business models and small- and medium-sized enterprises. *Sustainable development and engineering economics*. 2021. С. 54-63. DOI: <https://doi.org/10.48554/SDEE.2021.1.4>
22. Encyclopedia of Ecology / Edited by Sven Erik Jørgensen, Brian D. Fath. 2008. Print-ISBN: 978-0-444-52033-3; Online-ISBN: 978-0-080-45405-4
23. Чухній О. Основні поняття китайського бізнесу: «гуансі», «мянзи» і «лаовай». *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 173-175. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4198>
24. Yordanova D., Dana L-P., Manolova T. S., Pergelova A. Digital Technologies and the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2024; 16(7):2660. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072660>
25. Herr H., Nettekoven Z. M. The role of small and medium-sized enterprises in development: What can be learned from the German experience? *Global Labour University*. 2018; 53:62. URL: [www.global-labour-university.org](http://www.global-labour-university.org)
26. Garcia-Martinez L. J., Kraus S., Breier M. et al. Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *Int Entrep Manag J*. 2023; 19:455-479. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
27. Сарана Л. А. Функціональні засади розвитку малого і середнього бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 9. С. 71-75.
28. Дякун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем*: монографія. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 85-89. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35252>
29. Ольвінська Ю. О., Самотоєнкова О. В. Розвиток інфраструктури малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2009. Вип. 37. С. 254-258. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1203>
30. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). С. 328-339. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201486)
31. Боденчук Л. Б., Мурашко І. С. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні в умовах кризи. *Інтелект XXI. Розділ: Національна економіка*. 2020. № 4. С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.3>
32. Лойко В., Александров В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 228-237. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/217>
33. Швець М. А. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. *Young Scientist*. 2020. № 11 (87). С. 215-219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-46>

34. Tymoshyk D. D., Hrytsenko L. L., Kovalev Y. S. Small and Medium Entrepreneurship: Ukrainian and World Experience. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88>.

### References

1. Caldera H. T. S., Desha C., Dawes L. Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018; 177:338-349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.265>
2. Rapaccini M., Paiola M., Cinquini L. & Giannetti R. Digital servitization journey in small- and medium-sized enterprises: the contribution of knowledge-intensive business firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023; 38(6-23): 1362-1375. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0008>
3. Krüger N. A., Meyer N. The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk Management Intervention Tool. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021; 14(7):310. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14070310>
4. Pucihar A., Lenart G., Kljajić Borštnar M., Vidmar D., Marolt M. Drivers and Outcomes of Business Model Innovation – Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability*. 2019; 11(2):344. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020344>
5. Modisane Ph., Jokonya O. Evaluating the benefits of Cloud Computing in Small, Medium and Micro-sized Enterprises (SMMEs). *Procedia Computer Science* 181 (2021) 784-792. URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
6. Dvorsky J., Belas J., Gavurova B., & Brabenec T. Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020; 34(1): 1690-1708. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
7. Yang W., Lu M. Impact on the survival and development of small and medium-sized enterprises in China. *Curr Psychol*. 2024; 43:19757-19774. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05645-x>
8. Baena-Luna P., Martínez-Román Juan A., Romero-García José E. and Liñán F. The influence of corporate entrepreneurship strategy on SMEs' internationalization: proposing and testing a model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies Emerald Publishing Limited*. 2024: 2053-4604. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2024-0117>
9. Pedraza J.-M. The Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises and Its Role in the Economic Development of a Country. *Business and Management Research*. 2021; 10(1). DOI: <https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p33>
10. Eller R., Alford Ph., Kallmünzer A., Peters M. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*. 2020; 112:119-127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
11. Palivoda O. M., Temindarova Yu. A. Rozvitok malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni v konteksti evropejs'koï ekonomichnoï integracii. *Biznesinform*. 2015. № 11. S. 267-271.
12. Remins'kij M. M., Glushchenko Ya. I. Tendencii i problemi rozvitku malogo i seredn'ogo biznesu v Ukraïni. *Ekonomichnij visnik NTUU «KPI»*. 2019. S. 224-233. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181854>
13. Yakushev O., Moisieienko L., Yakusheva O., Prodanova L., Plaksiuk O., Chepurda L. «Sotsialno-ekonomichna stalist pidpriemstv turystychnoho sektora v konteksti pandemii COVID-19: svitovyi ta ukrainskyi vymiry». *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Vyp. 5 (58). S. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.58.2024.4377>
14. Yakushev O. V. Rehionalni aspekty rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: Zb. nauk. prats Donets'koho natsionalnogo universytetu*. Vinnytsia: DonNU, 2016. №2 (22). S.113–122.
15. Krahmal'ova N. A., Ul'ko T. S. Problemi ta perspektivi rozvitku malogo pidpriemnictva v Ukraïni: II vseukraïns'ka naukova Internet-konferenciya «Osvitno-innovacijna interaktivna platforma «Pidpriemnic'ki iniciativi»». 2017. Kiïv. S. 80-84.
16. Malik I. P., Mohon'ko G. A. Rozvitok malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni. *Ekonomichnij visnik NTUU «KPI»*. 2012. № 71.

17. Miroschnik R. O., Prokop'eva U. O. Rozvitok malogo i seredn'ogo biznesu v Ukraïni: problemi i perspektivi. *Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politekhnikha»*. Seriya «Problemi ekonomiki ta upravlinnya». 2020. № 04. S. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>
18. Lozovs'kij O. M., Yaremko A. O. Osnovni tendencii rozvitku malogo biznesu v Ukraïni. *Ekonomika i suspil'stvo*. 2017. № 13. S. 578-582.
19. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7 (3), 2023. S. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
20. Yakusheva O. Kontseptualni polozhennia pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: rehionalnyi aspekt. *Zb. naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky. 2016. Vypusk 40(3). C. 43-49.
21. Durst S., Hammoda B., Nguyen H., Moieny Asl M. Sustainable business models and small- and medium-sized enterprises. *Sustainable development and engineering economics*. 2021; 1:54-63. DOI: <https://doi.org/10.48554/SDEE.2021.1.4>
22. Encyclopedia of Ecology / Edited by Sven Erik Jørgensen, Brian D. Fath. 2008. Print-ISBN: 978-0-444-52033-3; Online-ISBN: 978-0-080-45405-4
23. Chuhnij O. Osnovni ponyattya kitajsk'ogo biznesu: «guansi», «myanzi» i «laovaj». Innovacijni procesi ekonomichnogo ta social'no-kul'turnogo rozvitku: vitchiznyanij ta zarubizhnij dosvid : zb. tez dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodih uchenih i studentiv. Ternopil' : TNEU, 2016. S. 173-175. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4198>
24. Yordanova D., Dana L-P., Manolova T. S., Pergelova A. Digital Technologies and the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2024; 16(7):2660. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072660>
25. Herr H., Nettekoven Z. M. The role of small and medium-sized enterprises in development: What can be learned from the German experience? *Global Labour University*. 2018; 53:62. URL: [www.global-labour-university.org](http://www.global-labour-university.org)
26. Garcia-Martinez L. J., Kraus S., Breier M. et al. Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *Int Entrep Manag J*. 2023; 19:455-479. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
27. Sarana L. A. Funkcional'ni zasadi rozvitku malogo i seredn'ogo biznesu. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami*. 2017. № 9. S. 71-75.
28. Dyakun O., Nagornyak I. Stimulyuvannya rozvitku pidpriemctva v Ukraïni v konteksti evropejs'kih standartiv. Naroshchuvannya finansovo-ekonomichnogo potencialu sub'ektiv ekonomichnih vidnosin yak osnova postupal'nogo rozvitku teritorial'no-gospodars'kih sistem : monogafiya. T.: FOP Palyanicya V. A., 2021. S. 85-89. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35252>
29. Ol'vins'ka Yu. O., Samotoenkova O. V. Rozvitok infrastrukturi malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni. *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen'*. Odesa, 2009. Vip. 37. S. 254-258 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1203>
30. Cerkovna A. V., Karellova K. S. Vpliv cifrovizacii na rozvitok malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni. *Rinkova ekonomika: suchasna teoriya i praktika upravlinnya*. 2020. Tom 19. Vip. 2 (45). C. 328-339. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201486)
31. Bodenchuk L. B., Murashko I. S. Derzhavna pidtrimka malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni v umovah krizi. *Intelekt HHI. Rozdil: Nacional'na ekonomika*. 2020. № 4. C. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.3>
32. Lojko V., Aleksandrov B. Pidtrimka ta rozvitok malogo ta seredn'ogo biznesu v Ukraïni v umovah vijni. *Evropejs'kij naukovij zhurnal Ekonomichnih ta Finansovih innovacij*. 2023. № 1(11). C. 228-237. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/217>
33. Shvec' M. A. Malij biznes Ukraïni v umovah ekonomichnoï globalizacii. *Young Scientist*. 2020. № 11 (87). S. 215-219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-46>
34. Tymoshyk D. D., Hrytsenko L. L., Kovalev Y. S. Small and Medium Entrepreneurship: Ukrainian and World Experience. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. C. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88>



**YAKUSHEVA Oksana**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine

**PODKUIKO ANDRII**

Postgraduate Student at the Department of  
Management,  
Marketing and Tourism  
Kherson National Technical University,  
Kherson, Ukraine

**SERDIUK OLEKSANDR**

Postgraduate Student at the Department of  
Management,  
Marketing and Tourism  
Kherson National Technical University,  
Kherson, Ukraine

**REGIONAL PROBLEMS AND SCIENTIFIC APPROACHES TO  
THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

**Introduction.** *The article reveals the main problems of development of small and medium-sized businesses, analyses foreign and domestic experience of increasing the competitiveness of enterprises. It has been established that one of the important opportunities for the development of small and medium-sized businesses is their digitalisation, introduction of the latest technologies, which provides many opportunities not only to use the established business models, but also to design them taking into account the specifics of the industry or production. It is found that the sustainability of small and medium-sized enterprises in the business environment is determined by skilful risk management and control of the consequences of innovation. The main directions of integration of Ukrainian small and medium-sized businesses into the European space are outlined.*

**Purpose.** *The purpose of this article is to analyze the domestic and international experience in the development of small and medium-sized businesses, to identify the key problems that hinder their functioning in Ukraine, and to systematize scientific approaches to overcoming these barriers in the context of global economic challenges and trends.*

**Results.** *The article examines the structural role of SMEs in the economy, evaluates the main challenges faced by Ukrainian entrepreneurs, and explores international practices regarding sustainability, digitalization, risk management, and business model innovation. A comparative analysis of foreign case studies highlights potential solutions that could be adapted to Ukraine's business environment. Particular attention is paid to the role of state support, human capital, and access to finance in ensuring long-term resilience and integration into the European economic space.*

**Originality.** *The scientific novelty lies in the proposed systematization of global scientific approaches for enhancing SME development under the conditions of the Ukrainian economy, with consideration of current geopolitical, social, and technological transformations.*

**Conclusion.** *The development of the SME sector in Ukraine requires a comprehensive, research-based strategy that integrates international best practices with national economic and institutional reforms. Strengthening SMEs will contribute to economic growth, innovation, and the creation of a competitive business environment.*

**Key words:** *small and medium-sized businesses, regional problems, brand management, development, innovation.*

Одержано редакцією: 22.11.2024  
Прийнято до публікації: 12.12.2024

УДК 332.14:[005.95./96:005.934](043.3)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-98-105>

**ЗУБАРЄВА Гунель Матлаб Кизи**

здобувач ступеня доктора філософії

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

Orchid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4000-3882>

e-mail: [rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua](mailto:rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua)

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

*Розкрито сутність кадрової безпеки як пріоритетної складової системи управління персоналом суб'єкта господарювання в умовах зростання ризиків, зумовлених зовнішніми й внутрішніми загрозами, зокрема у контексті воєнного стану в Україні. Обґрунтовано, що кадрова безпека виконує стратегічну функцію захисту підприємства від небажаного втручання в його внутрішню організаційну структуру осіб, поведінка чи морально-етичні принципи яких суперечать цінностям корпоративної культури. Водночас вона спрямована на збереження людського капіталу, зокрема ключових працівників, що є носіями унікальних знань, навичок і талантів, необхідних для довгострокового інноваційного розвитку.*

*Проаналізовано елементи кадрової безпеки, серед яких: психологічна діагностика кандидатів, формування комфортного соціального середовища на робочому місці, система мотивації та підтримки працівників, інструменти контролю стресу, запобігання професійному вигоранню, а також підтримка балансу між роботою і особистим життям. Запропоновано концепцію підприємства як закритої екосистеми, доступ до якої обмежений зовнішнім впливом, проте всередині якої створено умови для розвитку, залучення та утримання талантів.*

***Ключові слова:** кадрова безпека, суб'єкти господарювання, таланти, стратегічний розвиток, мотивація, внутрішня екосистема*

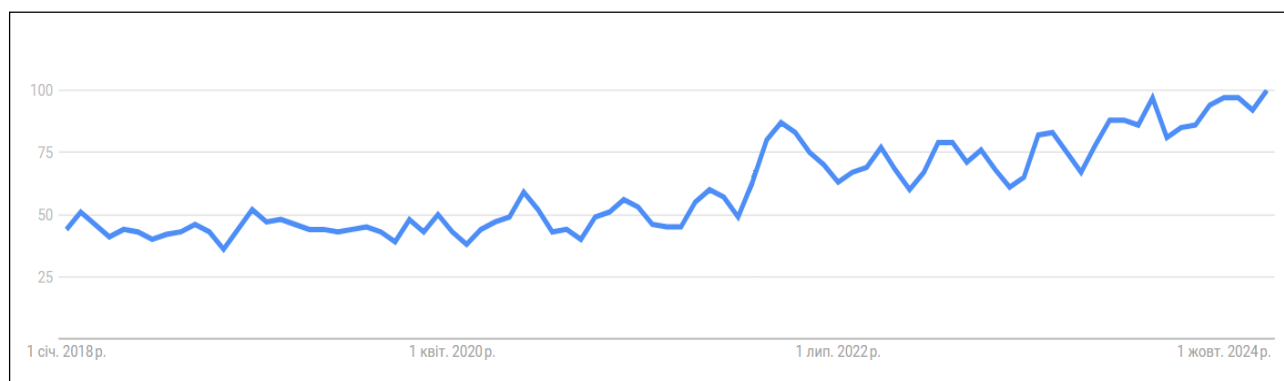
**Постановка проблеми.** Орієнтація України на євроінтеграцію та активну участь у міжнародній торгівлі вимагає від суб'єктів господарювання країни, незалежно від виду економічної діяльності, швидкої адаптації до кардинально нових умов господарювання, які обумовлені високими глобальними стандартами і нормами, необхідністю впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у всі сфери управління та виробництва, переходом на соціально відповідальну поведінку, нульовою толерантністю до будь-яких проявів корупції і суттєвим підвищенням рівня ефективності виробництва. Перехід до екологічно чистих технологій та впровадження принципів сталого розвитку має стати у короткостроковій перспективі ключовим завданням для українських суб'єктів господарювання у межах адаптації до Європейського зеленого курсу та глобальних екологічних тенденцій. Швидкий розвиток цифровізації та прагнення до побудови в країні Індустрії 4.0 також змушує суб'єктів господарювання інвестувати в новітні технології, автоматизацію та розумні системи управління, що в результаті має дозволити їм отримати та утримати протягом тривалого часу конкурентні позиції на ринку. Для реалізації на практиці перелічених нововведень потрібні значні обсяги коштів, в якості яких можна застосувати інвестиції. Проте для того, щоб залучити як іноземні, так і вітчизняні інвестиції суб'єктам господарювання необхідно запровадити дієві інструменти стратегічного планування, ефективного управління ризиками та забезпечити процедури прозорості ведення бізнесу. Саме тому українським суб'єктам господарювання необхідно розробляти довгострокові стратегії розвитку для забезпечення тенденцій сталого розвитку, конкурентоспроможності та швидкого відновлення. Отже, стратегічний розвиток є важливою умовою виживання на ринку для українських суб'єктів господарювання, що має створити передумови для успішного подолання зовнішніх викликів, використовувати нові можливості та сприяти довгостроковому економічному зростанню країни.

Сьогодні українські суб'єкти зіткнулися з проблемою суттєвої нехватки кадрів – як висококваліфікованих та компетентних працівників, так і представників виробничих професій. За таких умов, щоб зберегти можливості для функціонування та стратегічного розвитку підприємства необхідно змінити вектор у реалізації прийнятої стратегії управління персоналом через орієнтацію його на кадрову безпеку. Впровадження таких змін має допомогти максимально зберегти трудовий потенціал суб'єктів господарювання країни і забезпечити умови для їх інноваційного розвитку та нагромадження людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика кадрової безпеки суб'єктів господарювання в працях українських науковців з'явилася відносно недавно, у минулому десятиріччі. Сьогодні у цьому напрямі працюють С. Білоус, Ю. Бондар, В. Гарбар, І. Грунт, О. Гуцалюк, А. Дивенець, Д. Дячков, О. Захарова, Н. Зачосова, Р. Кіндратів, С. Коваль, В. Козак, О. Красняк, І. Лядський, С. Назаренко, М. Руденко, А. Стовба, В. Ткаченко, В. Томарева-Патлахова, Я. Федосова, О. Шаповал, О. Шоробура, Т. Ярмус [1-12]. Науковці в своїх дослідженнях піднімають різні аспекти кадрової роботи, які тим чи іншим чином визначають контури кадрової безпеки суб'єкта господарювання. В якості таких аспектів розглядаються розрізнені питання інструментального забезпечення, деталізації ризиків та загроз, особливостей реалізації на рівні окремого суб'єкта господарювання процедур кадрової безпеки. Проте, проаналізувавши всі перелічені наукові дослідження, ми прийшли до висновку, що на жаль на сьогодні немає комплексного уявлення про зміст та складові кадрової безпеки, реалізація яких в межах загальної системи управління персоналом підприємства дозволила б наблизитися суб'єкту господарювання до досягнення цілей власного стратегічного розвитку.

**Мета статті.** Метою статті є окреслення теоретичних аспектів стратегічного розвитку суб'єктів господарювання через управління їх кадровою безпекою.

**Основні результати дослідження.** Управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання являється відносно новим напрямом загальної внутрішньої системи управління або менеджменту персоналу і необхідність його виділення в окрему сферу досліджень пов'язана з тим, що останнім часом суттєво підвищилася ймовірність настання різного роду ризиків кадрового та не кадрового характеру, які суттєвим чином впливають на спроможність підприємств успішно здійснювати власну виробничо-господарську діяльність, реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати й з часом підвищувати конкурентоспроможність власного продукту на регіональному, національному або міжнародному ринках. Підтвердити вірність даного твердження дозволило використання публічного web-додатку Google Trends за запитом «personnel security» [13]. Було встановлено, що в цілому в світі останніми роками спостерігається зростаючий інтерес до проблематики кадрової безпеки і за період з початку 2018 р. до кінця 2024 р. кількість запитів в Інтернеті про кадрову безпеку підприємств зростає в два рази, що свідчить про значний науковий та практичний потенціал цього інструменту в межах загальної системи стратегічного розвитку суб'єктів господарювання (рис. 1).

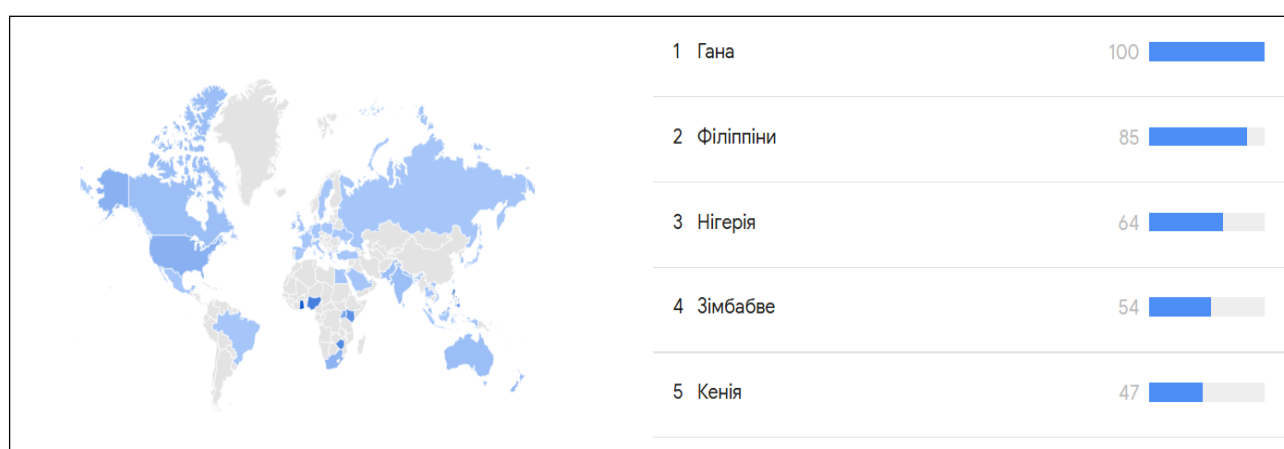


**Рис. 1. – Динаміка запитів «personnel security» у світі, встановлена за допомогою web-додатку Google Trends**

*Джерело: складено автором на основі [13]*

На графіку значення за вертикальною шкалою абсцис характеризують популярність в Інтернеті терміну, для якого будується тренд, відносно найвищої кількості запитів для певного регіону та обраного часового періоду. За нормалізоване значення «100» прийнято максимальну популярність терміну у досліджуваному періоді, отже, за значення «50» – прийнято вдвічі меншу популярність терміну. Значення «0» означає, що було замало даних про досліджуваний термін в певний момент часу для конкретної країни. Беручи до уваги ці пояснення, проаналізуємо популярність поняття «кадрова політика» в розрізі країн світу за досліджуваний період часу (рис. 2) [13].

Отже, максимальний рівень популярності поняття «кадрова політика» останніми роками був характерним для Гани. Для Філіппін популярність терміну становила 85%, для Нігерії – 64% та для Зімбабве – 54% від максимального рівня запитів. Всі інші країни, від яких поступали запити на досліджуване поняття, характеризуються більш низьким рівнем його популярності. Так, для США характерним був рівень популярності терміну у 20%, Гонконгу – 18%, Сінгапуру – 14%, Канади – 8%, Великої Британії – 6% від максимального рівня.



**Рис. 2. – Країни-лідери за запитами «personnel security» у світі, визначені за допомогою web-додатку Google Trends**

*Джерело: складено автором на основі [13]*

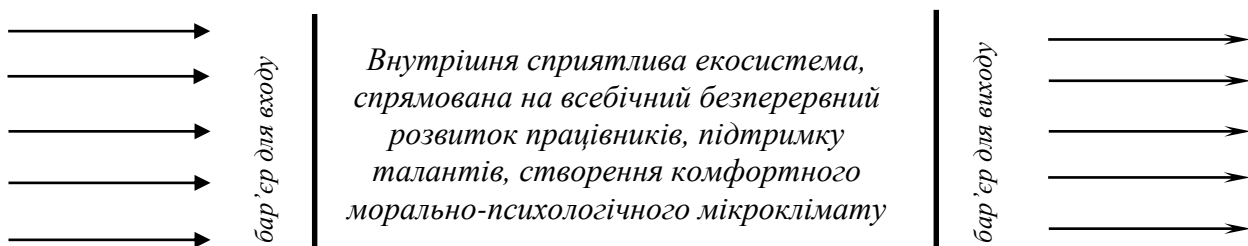
Web-додаток Google Trends показав, що загалом запити за досліджуваним поняттям поступали з 119 країн світу. При цьому менше ніж 1% від максимального рівня популярності запитів спостерігався для Німеччини, Франції та України. Тому, можемо зробити припущення, що невисока популярність питання кадрової безпеки на побутовому та професійному рівнях в Україні, скоріш за все, пов'язана з нерозумінням сутності цього поняття, а, отже, існує необхідність у детальному та всебічному розкритті сутності поняття кадрової безпеки та формуванню на цій основі наукової теорії управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання.

У структурі загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання доцільним є формування ефективних процедур забезпечення кадрової безпеки, головним завданням яких є попередження настання ризиків, пов'язаних із витоків конфіденційної інформації, конфліктами інтересів, проявами промислового шпигунства, шахрайства та корупційної діяльності з боку працівників. Актуальність таких заходів зростає в умовах воєнного стану в Україні та її прагнення до поступового переходу у напрямі цифрових технологій, за яких доступ до інформаційних ресурсів, даних і систем управління учасників ділового середовища суттєво спрощується. Це, звичайно, створює потенційні загрози їх використання зловмисниками у власних цілях. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження заходів цифрової безпеки виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання, що охоплює впровадження інструментів кіберзахисту, організацію цільових навчальних програм для працівників, контроль за доступом до корпоративних інформаційних систем і критично

важливих баз даних, а також запобігання внутрішнім загрозам інформаційної безпеки [14-17]. Окрім технічних аспектів, слід враховувати й поведінкові ризики: зокрема, неетична поведінка персоналу або конфлікти в колективі здатні завдати шкоди діловій репутації підприємства та знизити його привабливість як роботодавця на ринку праці. Управління кадровою безпекою як складовою частиною системи управління персоналом сприяє мінімізації вказаних ризиків шляхом формування етичної корпоративної культури та впровадження результативної мотиваційної системи.

В умовах хронічної кризовості, що супроводжує економічний розвиток України протягом більшої частини періоду її незалежності, особливої значущості набуває не лише ефективний підбір кандидатів на посади, які забезпечують високий рівень техніко-технологічного та інноваційного розвитку виробництва, а й збереження наявного висококваліфікованого персоналу. Насправді, процеси глобалізації, збройний конфлікт, пандемічні явища, економічні потрясіння та зростаюча трудова міграція населення формують додаткові виклики для кадрової безпеки суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим актуальним завданням для підприємств є утримання ключових працівників і здатність оперативно адаптуватися до інтенсивної динаміки зовнішнього середовища як з позитивною, так і з негативною характеристиками. Це зумовлено тим, що високий рівень плинності кадрів веде до втрати накопичених знань, зменшення продуктивності праці та зростання витрат, пов'язаних із підготовкою нових працівників, що в умовах обмежених фінансових можливостей і дефіциту кваліфікованих кадрів у більшості регіонів України є вкрай складним завданням. Відтак раціонально структурована система управління кадровою безпекою на підприємстві сприяє зниженню ризиків кадрової плинності та збереженню цінних фахівців у межах організації. Комплексний підхід до управління кадровою безпекою також забезпечує формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, де працівники відчують захищеність і мотивацію, що дозволяє мінімізувати ймовірність конфліктів і зниження трудового потенціалу через демотивацію кваліфікованих кадрів, особливо талантів [18]. У цьому контексті сучасні дослідження у сфері кадрової безпеки мають розглядатися як основа для формування ефективних інструментів розвитку бізнесу, нарощування інноваційного потенціалу та підвищення результативності управлінських процесів у системі персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в узагальненому вигляді кадрову безпеку суб'єкта господарювання доцільно трактувати як систему цілеспрямованих управлінських дій, ініційованих керівництвом організації з метою недопущення працевлаштування осіб, які не відповідають встановленим у внутрішній корпоративній культурі морально-етичним стандартам та потенційно становлять загрозу стабільному функціонуванню підприємства в поточному або майбутньому періодах. Крім того, кадрова безпека передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання втраті людського капіталу, з особливим акцентом на утриманні найбільш цінних, перспективних і висококваліфікованих працівників, що формують основу для довгострокового стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Систематизація зазначеного підходу дозволяє подати кадрову безпеку у вигляді відповідної концептуальної моделі (рис. 3).



**Рис. 3. – Модель кадрової безпеки суб'єктів господарювання**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до запропонованої моделі окреслимо три основні групи аспектів, які мають бути врахованими при організації суб'єктом господарювання дієвої системи кадрової безпеки:

запобігання прийняттю на підприємство небажаних осіб, поведінка яких може нести загрозу діяльності суб'єкта господарювання; скорочення рівня плинності кадрів та запобігання професійного вигорання працівників; підвищення рівня залученості, прив'язаності та лояльності до підприємства талановитих працівників, зростання рівня продуктивної віддачі від нагромаджених ними знань. Отже, реалізація на практиці всіх складових кадрової безпеки (рис. 4) дозволить забезпечити суб'єкту господарювання стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищити ефективність роботи персоналу, захистити інформаційні ресурси і бази даних, зміцнити репутацію суб'єкта господарювання на ринку, наблизити досягнення цілей стратегічного розвитку.

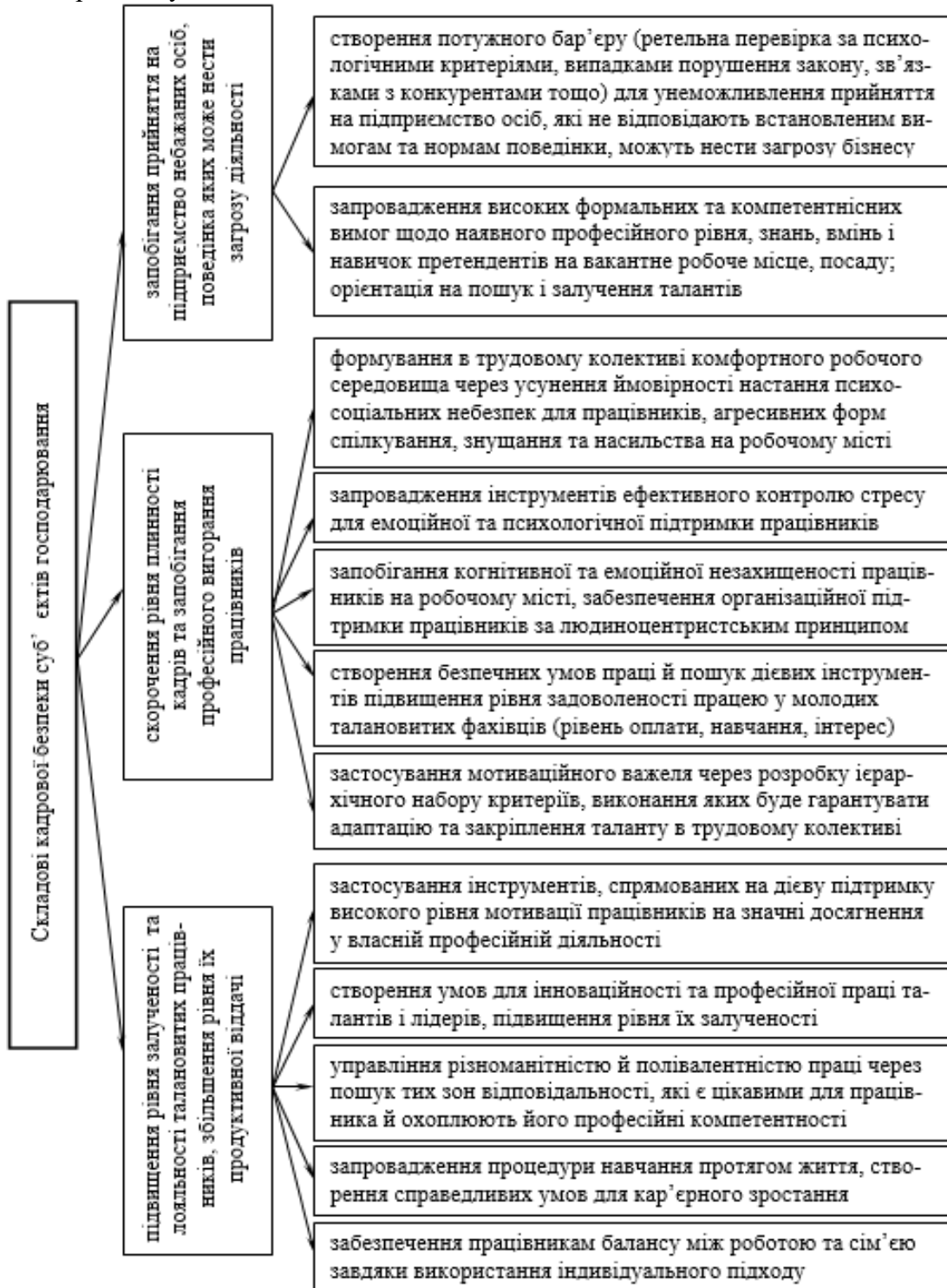


Рис. 4. – Складові кадрової безпеки суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором

В сучасних умовах, коли ризики, пов'язані з людським фактором, постійно зростають, управління кадровою безпекою стає стратегічним пріоритетом для успішного функціонування суб'єктів господарювання будь-якого виду економічної діяльності. Це відбувається через те, що досконало побудована система кадрової безпеки забезпечить злагоджену роботу персоналу, що буде позитивно впливати на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку, а захищеність від втрати ключових фахівців або конкурентних знань та цінної інформації – сприяти довгостроковій стабільності бізнесу й можливості досягнення проголошених стратегічних цілей.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Отже, через військову агресію сусідньої країни, для України будь-які питання та аспекти безпеки сьогодні виявляються пріоритетними, так як мають створити умови для збереження на будь-якому рівні нагромадженого потенціалу і не допустити реалізації жодних негативних сценаріїв, впливів та проявів, які мають походження як ззовні, так і з середини. У цьому контексті кадрова безпека виступає на перший план серед всіх інших складових загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання, так як одночасно дозволяє вирішити два важливих для стратегічного розвитку підприємства проблемних питання – по-перше, не допустити всередину трудового колективу осіб, що за певним набором критеріїв не відповідають сформованим в колективі морально-етичним нормам, по-друге, запобігти звільненню ключових для стратегічного інноваційного розвитку суб'єкта господарювання працівників, тобто талантів. Отже, суб'єкт господарювання, орієнтуючись на кадрову безпеку, має створити з підприємства відносно закриту екосистему, потрапити до якої ззовні сторонній особі або покинути її таланту дуже важко, при одночасній побудові всередині даної екосистеми сприятливого, комфортного та мотивуючого до інноваційних досягнень середовища. Важливу роль у побудові такої екосистеми мають відіграти принципи кадрової безпеки, орієнтація суб'єктами господарювання на які дозволить наблизити момент досягнення цілей стратегічного розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування саме таких принципів, які одночасно дозволять і сформуванню ефективної системи кадрової безпеки, і стануть основою для досягнення стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4800/4740>.
2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. №1. С. 83-102.
3. Захарова О.В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 43-51.
4. Зачосова Н.В. Управління командами наукових проєктів у реаліях воєнного часу: аспекти забезпечення кадрової безпеки. *Випробування та сертифікація*. 2024. №1. С. 96-101.
5. Зачосова Н.В., Козак В.В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 35-39.
6. Кравченко О.О., Руденко М.В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 3-4. С. 88-94.
7. Красняк О.П., Гарбар В.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №9. С. 84-93.
8. Кудактін С., Назаренко С. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №2 (49). С. 413-425.
9. Лядський І.К., Дячков Д.В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 109-119.

10. Ткаченко В.І., Дивенець А.С., Федосова Я.А., Грунт І.С., Стовба А.О. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_11\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65).
11. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №1. С. 73-77.
12. Ярмус Т.Б., Шоробура О.І., Коваль С.М., Кіндратів Р.В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. №11(1). С. 165-174.
13. Google Trends. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/>.
14. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and Assessment of Human Capital in the Regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13-25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
15. Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. (2023) Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
16. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 135–147. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.4010
17. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. (2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. *Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications*. Vol. I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine, 2740, 386-391.
18. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. № 25(1). С. 21-31.

#### References

1. Bilous, S., Karpenko, P. (2024). Ways to optimize the HR management system for the needs of managing human resources security of business entities using the example of Workday. *Economy and Society*, 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4800/4740>.
2. Gutsalyuk, O.M., Bondar, Y.A., Tomareva-Patlahkova, V.V. (2024). Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of the personnel potential of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Seversk Region. Series: Education. Social and Behavioral Sciences*, 1, 83-102.
3. Zakharova, O., Vasylychenko, L. (2023). Business personnel security management as a tool for the development of the economic space of the regions of the country. *Economics and management organization*, 3, 43-51.
4. Zachosova, N.V. (2024). Management of scientific project teams in wartime realities: aspects of ensuring personnel security. *Testing and certification*, 1, 96-101.
5. Zachosova, N.V., Kozak, V.V. (2023). Strategic management of personnel security of the enterprise as a direction of preservation and development of human capital in the conditions of BANI World and Industry 4.0. *Eastern Europe: economy, business and management*, 3, 35-39.
6. Kravchenko, O.O., Rudenko, M.V. (2022). Strategic personnel management system as a priority direction for the formation of a competitive team. *Bulletin of Cherkasy National University. Series "Economic Sciences"*, 3-4, 88-94.
7. Krasnyak, O.P., Garbar, V.A. (2024). Personnel security in the personnel management system as a component of the economic security of enterprises. *Formation of market relations in Ukraine*, 9, 84-93.
8. Kudaktin, S., Nazarenko, S. (2023). Personnel development management to strengthen human resources potential and the state of economic security of business entities. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2 (49), 413-425.
9. Lyadsky, I.K., Dyachkov, D.V. (2023). The influence of social intelligence on employee loyalty and involvement as a factor in the formation of personnel security. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 17, 109-119.
10. Tkachenko, V.I., Divenets, A.S., Fedosova, Y.A., Grunt, I.S., Stovba, A.O. (2023). Personnel security of an innovation-oriented enterprise in the system of personnel management in the modern business environment. *Effective economy*. 11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_11\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65).
11. Shapoval, O.A. (2024). Influence of personnel risks on the personnel management system as a component of personnel security of the enterprise. *Investments: practice and experience*, 1, 73-77.



12. Yarmus, T.B., Shorobura, O.I., Koval, S.M., Kindrativ, R.V. (2023). Personnel security of the enterprise: essence, components and provision in the system of economic security. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, 11(1), 165-174.
13. Google Trends. (2025). Available at: <https://trends.google.com.ua/trends/>.
14. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and Assessment of Human Capital in the Regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13-25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
15. Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. (2023) Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
16. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 135–147. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.4010
17. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. (2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. *Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Vol. I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine, 2740, 386-391.*
18. Zakharova, O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 25(1), 21-31.

**ZUBARIEVA Hunel**

postgraduate student

Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University

Cherkasy, Ukraine

## **STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES BASED ON HUMAN RESOURCE SECURITY MANAGEMENT**

**Introduction.** *Given the transformational processes in Ukraine's economy caused by the war, pandemic, and digitalization, the issue of personnel security is becoming particularly relevant. The instability of the external environment creates new challenges for preserving human capital and building an effective personnel protection system. That is why studying the mechanisms for ensuring personnel security is a necessary step to increase the resilience and adaptability of business entities.*

**The purpose** of the article is to outline the theoretical aspects of the strategic development of business entities through the management of their personnel security.

**The results.** *The article reveals the essence of personnel security as a priority component of the personnel management system of an economic entity in the context of growing risks caused by external and internal threats, in particular, in the context of martial law in Ukraine. It is substantiated that personnel security performs the strategic function of protecting an enterprise from unwanted interference with its internal organizational structure by persons whose behavior or moral and ethical principles contradict the values of corporate culture. At the same time, it is aimed at preserving human capital, in particular, key employees who are the bearers of unique knowledge, skills and talents necessary for long-term innovative development.*

*The author analyzes the elements of personnel security, including: psychological diagnostics of candidates, formation of a comfortable social environment in the workplace, a system of motivation and support for employees, tools for stress control, prevention of professional burnout, and maintaining a work-life balance. The author proposes the concept of an enterprise as a closed ecosystem, access to which is limited to external influences, but within which conditions are created for the development, attraction and retention of talent.*

**In conclusion,** *the author concludes that ensuring personnel security is the key to the sustainable functioning and competitiveness of an economic entity, and further research should focus on developing principles and models of personnel security as a factor of strategic development.*

**Key words:** *personnel security, business entities, talents, strategic development, motivation, internal ecosystem*

Одержано редакцією: 12.09.2024  
Прийнято до публікації: 29.09.2024

## РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 331.5:332

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-106-118>

ПАСЕКА Станіслава Раймондівна

доктор економічних наук, професор.

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>

e-mail: [apaseka@ukr.net](mailto:apaseka@ukr.net)

#### **СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ЗАГРОЗ**

*Розкрито еволюцію наукових підходів до вивчення соціально-трудового потенціалу регіону, його сутність, компонентний склад, основи методології дослідження. Систематизовано фактори, що впливають на формування соціально-трудового потенціалу регіону в умовах інноваційних змін, викликів та загроз. З'ясовано сутність змін та адаптації методології дослідження до реалій війни. Запропоновано методологічний підхід до розробки стратегії розвитку соціально-трудового потенціалу регіону Черкащини у післявоєнний період. Розкрито перспективи розвитку методології дослідження соціально-трудового потенціалу регіону після війни.*

**Ключові слова:** соціально-трудова потенціал регіону, методологія, формування, інноваційні зміни, виклики, загрози, війна, чинники, стратегія, перспективи.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови, що характеризуються швидкими інноваційними змінами, численними викликами (демографічними, економічними, соціальними) та серйозними загрозами, особливо в контексті війни в Україні, суттєво впливають на формування та використання соціально-трудового потенціалу регіонів (СТПР). Існуючі методології дослідження в цій сфері часто недостатньо враховують комплексну дію зазначених факторів, що зумовлює необхідність їх удосконалення для адекватної оцінки та прогнозування розвитку соціально-трудового потенціалу регіонів в нових реаліях. Це зумовлює необхідність перегляду та оновлення методологічних засад дослідження СТПР для урахування впливу інноваційних змін, викликів та загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Вивченню сукупності різноманітних аспектів соціально-трудового потенціалу присвятили увагу В.П. Антонюк, О.І. Амоша, В.В. Близнюк, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, О.А. Дороніна, М.І. Долішній, С.М. Злупко, А.М. Колот, Т.А. Костишина, Е.М. Лібанова, Л.С. Лісогор, О.Ф. Новікова, І.Л. Петрова, У.Я. Садова, Л.К. Семів, М.В. Семікіна, Л.В. Шаульська та інші українські вчені. Аналіз наукової літератури показав, що останніми роками дослідження соціально-трудового потенціалу переважно зосереджуються на кількісних показниках (демографія, зайнятість) і не повною мірою враховують якісні характеристики, такі, як адаптивність, креативність, цифрові навички, а також вплив новітніх технологій та глобальних викликів, зокрема війни. Недостатньо дослідженими залишаються методологічні аспекти формування та розвитку СТПР в умовах високої невизначеності, спричиненої війною та швидкими технологічними змінами. Таким чином, у сфері дослідження

СТПР існує потреба у вдосконаленні методологічних підходів з урахуванням сучасних реалій для більш ефективного формування стратегії регіонального розвитку та відновлення.

**Метою статті** є це розкриття методологічних аспектів дослідження соціально-трудового потенціалу регіону (СТПР) в умовах сучасних інноваційних змін, викликів та загроз.

**Викладення основного матеріалу.** Економічні втрати, соціальна напруга, політична нестабільність, глобальні та військові загрози, – все це створює серйозні виклики для розвитку людства. Невикористаний або частково використаний людський потенціал є не лише втратою можливостей у соціально-орієнтованому розвитку економіки на тлі цифровізації, але й загрожує соціальній єдності та досягнутим результатам. Категорія соціально-трудового потенціалу дозволяє виявити потенціал окремих осіб, груп людей, населення та синергію, що виникає в процесі соціальних відносин [1]. Особливо важливим є дослідження соціально-трудового потенціалу на регіональному рівні, оскільки це дає можливість більш детально проаналізувати проблеми та перспективи формування й використання в економіці людських здібностей до праці в конкретних умовах природного, економічного та культурного контексту, враховуючи активний вплив соціальних взаємодій [2-6].

Зауважимо, що наукові підходи до вивчення соціально-трудового потенціалу пройшли декілька етапів еволюції, кожен з яких характеризувався своїми рисами, ключовими аспектами аналізу, методами дослідження. Пропонуємо таблицю, яка відображає такі підходи, а також – сучасні тенденції та перспективи розвитку досліджень у цій сфері знань.

**Таблиця 1–Еволюція наукових підходів до вивчення соціально-трудового потенціалу регіону (СТПР)**

Етап	Характерні риси	Основні підходи	Ключові аспекти аналізу	Методи дослідження
<b>Описовий (до середини XX ст.)</b>	Статичний погляд, акцент на кількості, переважно демографічний аспект	Ресурсний (трудові ресурси)	Чисельність населення, вікова та статева структура, рівень зайнятості, професійна структура, географічне розміщення	Статистичний аналіз демографічних даних, переписи населення, картографічні методи
<b>Факторний (середина – кінець XX ст.)</b>	Враховання впливу різних факторів, початок дослідження взаємозв'язків	Факторний, елементи системного	Рівень освіти та кваліфікації, економічні показники (ВВП, рівень доходів), соціальні умови (рівень життя, соціальна інфраструктура), технологічний розвиток	Кореляційний та регресійний аналіз, експертні оцінки, економіко-статистичні методи
<b>Системний (кінець XX – початок XXI ст.)</b>	Комплексний погляд, дослідження взаємодій елементів системи, акцент на людському капіталі	Системний	Людський капітал, соціальний капітал, інституційне середовище, інноваційна активність, якість життя	Системний аналіз, моделювання, сценарний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз
<b>Сучасний (початок XXI ст. – наш час)</b>	Міждисциплінарний підхід, акцент на якості, динаміці та адаптивності, враховання глобальних викликів	Комплексний (поєднання різних підходів), компетентнісний, інноваційний, поведінковий	Креативність, інноваційність, цифрові навички, підприємницький потенціал, мобільність, адаптивність, вплив глобалізації, криз (в т.ч. воєнних)	Великі дані, штучний інтелект, соціологічні опитування (в т.ч. онлайн), якісні методи дослідження (інтерв'ю, фокус-групи), геоінформаційні системи
<b>Перспективний (майбутнє)</b>	Прогнозування та управління розвитком СТПР, акцент на сталому розвитку та соціальній інклюзії	Прогностичний, стратегічний, людиноцентричний	Потенціал розвитку, стійкість до криз, соціальна справедливість, якість трудового життя, вплив штучного інтелекту та автоматизації	Методи прогнозування (екстраполяція, аналогії, сценарії), економіко-математичне моделювання, методи стратегічного планування, соціальний моніторинг

*Укладено автором*

Виходячи зі змісту запропонованої таблиці 1, можна зробити декілька важливих спостережень та висновків, що відображають напрям еволюції наукової думки про вивчення проблематики соціально-трудового потенціалу регіону, зокрема йдеться про:

- поступове розширення та поглиблення розуміння сутності СТПР, тобто йдеться про перехід від простого опису кількості трудових ресурсів (описовий етап) до комплексного аналізу якісних характеристик, взаємозв'язків між різними аспектами та впливу зовнішніх факторів (сучасний етап); це свідчить про еволюцію від статичного до динамічного, системного та міждисциплінарного погляду на СТПР;

- зміну акценту у дослідженнях з кількісних показників на якісні: на початкових етапах основна увага приділялася кількісним характеристикам, таким як чисельність населення та рівень зайнятості, згодом зростає значення якісних показників, таких як рівень освіти, кваліфікація, здоров'я, мотивація, креативність, інноваційність, на сучасному етапі – якість людського капіталу, його адаптивність та здатність до навчання протягом життя, що є ключовими факторами конкурентоспроможності регіонів.

- все більше урахування ролі зовнішніх факторів: якщо на ранніх етапах дослідження СТПР здійснювалося переважно в ізоляції від зовнішнього середовища, то згодом більш важливого значення набуває врахування впливу різноманітних факторів, таких, як економічні умови, соціальні зміни, інновації, технологічний розвиток, політичні рішення, глобалізація, кризи (зокрема воєнні); сучасний етап характеризується усвідомленням необхідності аналізу СТПР в контексті глобальних викликів та загроз;

- перехід від монодисциплінарних до міждисциплінарних підходів: на кожному етапі розвитку досліджень СТПР відбувалася інтеграція знань з різних наукових дисциплін; на сучасному етапі міждисциплінарність стає ключовою методологічною вимогою, що передбачає використання знань з економіки, соціології, демографії, психології, медицини, педагогіки, географії, управління та інших наук;

- розвиток методів дослідження у напрямі від простих статистичних методів до складних методів аналізу даних, моделювання, прогнозування, використання великих даних та штучного інтелекту, що відкриває нові, небачені раніше, можливості отримувати більш глибокі та об'єктивні результати дослідження;

- появу нових концепцій та категорій: у процесі еволюції підходів до вивчення СТПР з'являються нові концепції, такі як «людський капітал», «соціальний капітал», «людський розвиток», «креативний клас», «інноваційний потенціал», які розширюють та уточнюють розуміння сутності СТПР;

- орієнтацію досліджень на запит практики та розробку рекомендацій: сучасні дослідження СТПР все більше орієнтовані на вирішення практичних проблем регіонального розвитку та підготовку конкретних пропозицій для органів влади, бізнесу та громадських організацій.

- появу перспективного етапу розвитку досліджень, що вказує на зміщення фокусу з простого аналізу та опису до прогнозування та стратегічного управління розвитком СТПР, акцент робиться на стійкості до криз, соціальній інклюзії та впливі новітніх технологій, таких як цифровізація, штучний інтелект, автоматизація, визначенні стратегічних орієнтирів розвитку соціальної політики, майбутнього ринку праці та людського потенціалу.

Справедливо акцентувати увагу на тому, що основи методології дослідження *соціально-трудового потенціалу регіону* були закладені львівською науковою школою [1], яскравими постатями якої стали М.І. Долішній, С.М. Злупко, У.Я. Садова, Л.К. Семів, С.Й. Вовканич, С.О. Цапок та ін. На початку 90-х років ХХ століття Львівське відділення Інституту економіки НАН України (сьогодні Інститут регіональних досліджень НАН України, м. Львів) опублікувало знакову працю «Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика», яка стала фундаментом для подальших досліджень у цій галузі. Саме в цій монографії було запропоновано трактування соціально-трудового потенціалу як трудового потенціалу, що реалізується через систему соціальних умов, факторів та мотивацій, що впливають на виробничу діяльність.

З часом дослідження соціально-трудового потенціалу регіонів продовжили Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, М.В. Семікіна, Л.С. Лісогор, О.Ф. Новікова, Л.В. Шаульська, В.П. Антонюк та

інші вчені, представники різних наукових шкіл України. Вони зробили вагомий внесок у розвиток методології дослідження з позицій багаторівневого підходу до оцінювання СТПР.

З огляду наукових публікацій останніх років [1-10], можна стверджувати, що в науці поступово сформувалося уявлення про соціально-трудова потенціал регіону як динамічну систему можливостей економічно активного населення, що формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, у т.ч. особистих якостей (здоров'я, моралі, активності, інтелекту, організованості, освіти, культури, професіоналізму, ресурсу робочого часу, мотивацій та інноваційності), та реалізується в процесі соціальної взаємодії з іншими соціальними групами, зокрема з економічно неактивним населенням.

Крім того, завдяки ґрунтовним дослідженням українських вчених на початку ХХІ ст. були сформовані засади методології дослідження СТПР, яку пропонуємо характеризувати як комплексну систему наукових принципів, підходів, методів та інструментів, що використовуються для всебічного вивчення, аналізу, оцінки та прогнозування розвитку людських ресурсів у межах конкретного регіону. За допомогою таблиці 2 можна побачити, що методологія визначає спосіб, у який досліджується СТПР, які саме дані збираються, як вони обробляються та інтерпретуються для досягнення поставленої мети дослідження.

**Таблиця 2 – Методологічні аспекти дослідження СТПР**

Етап дослідження	Методи збору інформації	Інструменти дослідження	Джерела інформації	Завдання етапу
<b>1. Попередній аналіз</b> (визначення мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, формування гіпотез)	Аналіз наукової літератури, нормативних документів, стратегій розвитку регіону. Консультації з експертами.	Бібліографічні бази даних, законодавчі акти, стратегічні документи, опитувальники для експертів.	Наукові концепції, статті, монографії, звіти, офіційні веб-сайти органів влади, експертні оцінки.	Визначення ключових аспектів дослідження, формування теоретичної бази.
<b>2. Збір первинної та вторинної інформації</b>	Статистичні методи, соціологічні опитування (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи), аналіз документів, спостереження, експертні оцінки.	Анкети, опитувальники, бланки інтерв'ю, статистичні збірники, бази даних, звіти підприємств, карти, схеми.	Державна служба статистики України, регіональні управління статистики, міністерства та відомства, наукові установи, підприємства, ЗМІ, соціологічні центри.	Отримання даних про кількісні та якісні характеристики СТПР.
<b>3. Обробка та аналіз даних</b>	Статистичний аналіз (описова статистика, кореляційний аналіз, регресійний аналіз), SWOT-аналіз, PEST-аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, моделювання, методи штучного інтелекту.	Програмне забезпечення для статистичного аналізу (SPSS, R, Excel), програмне забезпечення для аналізу якісних даних (NVivo, Atlas.ti), геоінформаційні системи (ArcGIS, QGIS).	Отримані первинні та вторинні дані, результати експертних оцінок.	Виявлення закономірностей, тенденцій, факторів впливу на СТПР.
<b>4. Інтерпретація результатів та формування висновків</b>	Аналіз отриманих результатів, порівняння з гіпотезами, узагальнення, формулювання висновків та рекомендацій.	Аналітичні звіти, таблиці, графіки, діаграми, карти.	Результати аналізу даних, наукова література, експертні оцінки.	Формулювання науково обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій.
<b>5. Розробка практичних рекомендацій та впровадження результатів</b>	Розробка стратегій та програм розвитку СТПР, підготовка аналітичних звітів та рекомендацій для органів влади, бізнесу та громадських організацій, публікація результатів дослідження.	Стратегічні документи, програми розвитку, аналітичні звіти, публікації.	Результати дослідження, наукова література, нормативно-правові акти.	Забезпечення практичного застосування результатів дослід

*Сформовано автором*

Вважаємо за доцільне підкреслити, що СТПР є складним багатогранним явищем, тому методологія дослідження процесів його формування та розвитку вимагає поєднання низки методологічних підходів та методів з різних галузей знань, таких як економіка, соціологія, демографія, психологія, педагогіка, географія, управління, право та інші. Серед методологічних підходів виокремлюємо як основні: *системний* підхід (розгляд СТПР як цілісної системи взаємопов'язаних елементів); *комплексний* підхід (врахування різних аспектів СТПР); *історичний* підхід (аналіз розвитку СТПР в історичному контексті); *територіальний* підхід (врахування специфіки конкретного регіону); *компетентнісний* підхід (фокус на знаннях, вміннях та навичках населення даного регіону). До базових наукових принципів методології дослідження СТПР відносимо: **системність, комплексність, об'єктивність, історизм, територіальність, міждисциплінарність**, дотримання наукових стандартів та етичних норм.

Глибина та якість вивчення СТПР великою мірою залежить від вибору методів дослідження, що поєднують:

- *кількісні* методи (статистичний аналіз, кореляційний аналіз, регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, факторний аналіз, кластерний аналіз, економіко-математичне моделювання, індексний метод);

- *якісні* методи (соціологічні опитування на основі анкетування, інтерв'ю, роботи фокус-груп, експертні опитування, контент-аналіз, case study (аналіз конкретних ситуацій), глибинні інтерв'ю);

- *комбіновані* методи (поєднання кількісних та якісних методів для отримання більш повних та об'єктивних результатів).

З урахуванням предмету і завдань нашого дослідження, пропонуємо авторський підхід до визначення сутності СТПР. *Соціально-трудова потенціал регіону* – це інтегральна сукупність можливостей людських ресурсів регіону, що можуть бути використані та розвинені в процесі трудової (економічної) діяльності та соціальної взаємодії під впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Цей потенціал є комплексною характеристикою психофізіологічних, інтелектуальних, професійних та інших якостей людських ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку соціального середовища регіону.

Загальне уявлення про компонентний склад СТПР регіону дає таблиця 3. Для більш глибокого аналізу необхідно використовувати конкретні показники та методи дослідження, враховуючи специфіку кожного регіону, багаторівневий вплив системи чинників.

**Таблиця 3–Компонентний склад соціально-трудова потенціалу регіону (загальний підхід)**

Компонент СТПР	Характеристика	Основні показники	Вплив на СТПР
<b>Демографічний потенціал</b>	Кількісні та якісні характеристики населення, що проживає на території регіону.	Чисельність населення, вікова структура, статевая структура, рівень народжуваності та смертності, рівень захворюваності; міграційні процеси, густота населення.	Визначає загальну чисельність трудових ресурсів, їхній віковий склад, потенціал відтворення.
<b>Трудовий потенціал</b>	Сукупність фізичних та розумових здібностей працездатного населення, що можуть бути використані у процесі трудової діяльності.	Рівень економічної активності, рівень зайнятості та безробіття, структура зайнятості за видами економічної діяльності, рівень продуктивності праці, мобільність робочої сили.	Безпосередньо впливає на виробничий потенціал регіону, забезпечує економічне зростання.
<b>Освітній та кваліфікаційний потенціал</b>	Рівень освіти, професійної підготовки та кваліфікації населення.	Рівень освіти (вища, середня, професійно-технічна), кількість кваліфікованих працівників за професіями, рівень володіння іноземними мовами та цифровими навичками, науковий потенціал.	Забезпечує якість трудових ресурсів, їхню здатність до інновацій та адаптації до нових технологій.

## Продовження таблиці 3

<b>Соціальний потенціал</b>	Сукупність соціальних умов, що впливають на формування та використання трудового потенціалу.	Рівень доходів населення, рівень соціального захисту, стан здоров'я населення, рівень злочинності, рівень соціальної згуртованості та довіри, якість життя (доступність житла, медичних послуг, освіти, культури), соціальний захист.	Створює умови для розвитку та реалізації трудового потенціалу, впливає на мотивацію до праці та якість трудового життя.
<b>Інноваційний потенціал</b>	Здатність населення до створення та впровадження нових ідей, технологій та продуктів.	Кількість інноваційних підприємств, витрати на дослідження та розробки, кількість патентів, рівень розвитку науково-технічної інфраструктури, рівень підприємницької активності.	Забезпечує конкурентоспроможність регіону, сприяє економічному розвитку та створенню нових робочих місць.
<b>Культурний потенціал</b>	Сукупність цінностей, норм, традицій та звичаїв, що впливають на трудову поведінку та соціальну взаємодію.	Рівень розвитку культури, мистецтва, спорту, рівень громадянської свідомості та активності, рівень толерантності та міжкультурної взаємодії.	Впливає на мотивацію до праці, соціальну згуртованість, здатність до адаптації та інновацій.

Таблиця сформована автором на основі узагальнення джерел [1-11].

Доречно зауважити, що зазначені компоненти СТПР тісно взаємопов'язані та впливають один на одного, наприклад: рівень освіти впливає на якість трудового потенціалу та інноваційну активність, соціальні умови впливають на мотивацію до праці та рівень здоров'я тощо. Для повної оцінки СТПР необхідно враховувати не тільки наявність цих компонентів, але й ефективність їхнього використання. Наприклад, регіон може мати значний трудовий потенціал, але через низьку інвестиційну привабливість або неефективну систему управління цей потенціал може бути використаний не повністю. В умовах війни та післявоєнного відновлення особливої ваги набувають такі компоненти, як соціальний потенціал (особливо психологічний стан населення), освітній та кваліфікаційний потенціал (необхідність перекваліфікації та адаптації до нових умов), а також інноваційний потенціал (для відновлення економіки та створення нових технологій).

Важливо розуміти, що категорія СТПР не є статичною, якісно-кількісні характеристики СТПР постійно змінюються, оскільки знаходяться під динамічним впливом множини факторів.

В контексті методології дослідження пропонуємо узагальнену *класифікацію ключових факторів*, що впливають на формування та використання соціально-трудоного потенціалу регіону в умовах інноваційних змін, викликів та загроз (зокрема військових):

I. За сферою впливу:

1. Економічні фактори:

- стан економіки регіону та країни (темпи економічного зростання, рівень інфляції, безробіття, інвестиційна привабливість, структура економіки, її галузева спеціалізація);
- стан функціонування ринку праці (співвідношення попиту та пропозиції, величина середньомісячної заробітної плати в регіоні, умови праці, мобільність робочої сили);
- інноваційна активність (рівень розвитку науки та технологій, інвестиції в дослідження та розробки, кількість інноваційних підприємств, рівень впровадження нових технологій);
- конкурентоспроможність регіону (наявність конкурентних переваг, рівень розвитку інфраструктури, доступність ресурсів).

2. Соціально-демографічні фактори:

- демографічна ситуація (чисельність населення, вікова та статевая структура, рівень народжуваності та смертності, міграційні процеси);

- рівень освіти та кваліфікації (доступність та якість освіти, рівень професійної підготовки, розвиток системи навчання протягом життя);
- стан здоров'я населення (рівень захворюваності, доступність медичних послуг, рівень соціального захисту);
- соціальна інфраструктура (наявність та якість закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального обслуговування);
- соціальна мобільність та інклюзія (рівень соціальної рівності, можливості для самореалізації та розвитку для різних соціальних груп);
- культурні та ментальні фактори (цінності, установки, традиції, рівень соціальної активності та громадянської свідомості населення регіону).

3. Інноваційно-технологічні фактори:

- цифровізація та автоматизація (впровадження цифрових технологій в усі сфери економічної діяльності, автоматизація та роботизація виробництва, розвиток штучного інтелекту);
- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (доступність інтернету, розвиток мобільного зв'язку, використання цифрових платформ та сервісів);
- впровадження нових технологій у виробництво та управління (інновації в галузях економіки, розвиток нанотехнологій, біотехнологій, енергоефективних технологій).

4. Політичні та інституційні фактори:

- державна політика у сфері розвитку людського потенціалу (освітня політика, політика зайнятості, соціальна політика, інноваційна політика);
- якість інституцій (ефективність державного управління, рівень корупції, захист прав власності, розвиток громадянського суспільства);
- регуляторне середовище (законодавство, що регулює трудові відносини, освіту, інноваційну діяльність).

5. Географічні та екологічні фактори:

- географічне розташування регіону (кліматичні умови, доступність природних ресурсів, транспортна інфраструктура);
- стан екології (рівень забруднення навколишнього середовища, екологічні катастрофи, зміна клімату).

II. *За характером впливу:*

- фактори-стимулятори (позитивні): інновації, інвестиції в освіту, розвиток інфраструктури, сприятливе регуляторне середовище;
- фактори-блокатори (стримуючі): економічні кризи, війни, демографічна криза, низька якість освіти, соціальна нестабільність.

III. *За особливостями впливу в умовах інноваційних змін, викликів та загроз:*

- інноваційні зміни (підвищують вимоги до кваліфікації та компетенцій, наявності цифрових навичок, створюють нові можливості для розвитку, але й призводять до структурних змін на ринку праці та необхідності перекваліфікації);
- виклики (посилюють існуючі проблеми, такі. Як дефіцит кадрів, нерівність у доступі до якісної освіти, якісних медичних послуг, соціальна нерівність);
- загрози (особливо війна): спричиняють значні втрати людського капіталу, руйнування інфраструктури, матеріальні збитки, погіршення соціально-економічної ситуації, посилення міграційних процесів.

Взаємодія цих факторів створює складну систему динамічного впливу, яка визначає величину та якість трудового потенціалу регіону. Для ефективного використання цього потенціалу необхідно проводити комплексну політику, спрямовану на його розвиток і підтримку. Зауважимо, що в сучасних реаліях широкомасштабної війни, розв'язаної рф проти України, особливої уваги потребують такі фактори, як:

- вплив воєнних дій (людські втрати, внутрішня та зовнішня міграція, руйнування інфраструктури, психологічні травми);



- економічна криза (зниження ВВП, інфляція, безробіття, руйнування виробничих зв'язків);
- гостра потреба у відновленні інфраструктури та економіки, створенні нових робочих місць, перекваліфікації та адаптації робочої сили до нових умов;
- необхідність забезпечення соціальної підтримки та реабілітації населення, психологічна допомога, соціальна адаптація, програми підтримки вразливих груп населення.

Враховання впливу окреслених факторів вважаємо надзвичайно важливим для розробки ефективних стратегій формування СТПР та забезпечення сталого розвитку регіону.

Справедливо зазначити, що методологія дослідження соціально-трудового потенціалу (СТП) зазнає змін під час війни, адже війна вносить суттєві корективи в усі сфери життя суспільства, зокрема й у формування та використання людського капіталу.

З'ясуємо, як змінюється та адаптується методологія дослідження СТПР в умовах війни:

по-перше, відбувається зміна пріоритетів та завдань дослідження: якщо у мирний час дослідження СТПР було спрямоване на забезпечення сталого розвитку регіону, ефективне використання людських ресурсів, то під час війни акцент зміщується на оцінку збитків, завданих людському капіталу, аналізу міграційних процесів, розробку програм відновлення та підтримки населення, адаптацію до нових умов;

по-друге, під час війни відбувається розширення спектру досліджуваних факторів: до традиційних факторів (демографічні, економічні, освітні) додаються нові, зумовлені війною, – безпекові фактори (загроза життю та здоров'ю, мінна небезпека, руйнування соціальної та іншої інфраструктури); психологічні фактори (стрес, тривожність, посттравматичний синдром); міграційні фактори (міжрегіональне внутрішнє переміщення населення, мігранти (біженці від війни), зміна демографічної структури регіонів);

по-третє, має місце вимушена адаптація застосування методів дослідження СТПР до реалій війни, оскільки виникає низка складнощів через обмеження доступу до інформації, безпекові обмеження (неможливість проведення досліджень на окупованих територіях або в зонах бойових дій), інформаційну блокаду (обмеження доступу до офіційної статистики, даних військового характеру), міграцію населення (ускладнення збору даних через переміщення значної частини населення). Поряд з цим, під час війни виникають проблеми з вибором методів: традиційні методи як опитування та інтерв'ю можуть виявитися нерепрезентативними через міграцію та психологічний стан опитаних, отже, неефективними. Воєнні реалії зумовлюють потребу у нових методах (їдеться, наприклад, про застосування методів оцінки збитків, психологічної діагностики, аналізу великих даних (Big Data) для вивчення міграційних потоків та потреб населення). При цьому виникають етичні питання, що стосуються конфіденційності персональної інформації людей, які постраждали від війни, психологічної безпеки респондентів під час опитувань та інтерв'ю.

Гальмує застосування методів досліджень у повній мірі також недостатність матеріальних ресурсів (скорочення фінансування наукових досліджень під час війни), загострення кадрових проблем внаслідок міграції науковців, мобілізації до армії.

Попри значні складнощі, дослідження СТПР під час війни є надзвичайно важливим для оцінки реальних потреб населення, визначення стану соціально-трудового потенціалу регіонів, планування подальшого відновлення та розвитку регіонів, розробки ефективних програм соціальної підтримки населення.

На наш погляд, навіть в умовах війни треба знаходити можливості подолання складнощів для проведення дослідження СТПР, з цією метою пропонуємо:

- використання альтернативних джерел інформації (дані волонтерських організацій, міжнародних гуманітарних місій, свідчення очевидців);
- застосування дистанційних методів дослідження: онлайн-опитування, відеоконференції, аналіз інформації в соціальних мережах;
- розвиток міждисциплінарного співробітництва через залучення фахівців з різних галузей (психологів, соціологів, демографів, економістів) для комплексного аналізу проблем;
- організація міжнародної співпраці, обміну досвідом та методологіями з іноземними колегами.

Адаптація методології дослідження СТПР до умов воєнного стану має стати запорукою отримання достовірної та актуальної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На основі отриманих даних можна розробляти ефективні стратегії відновлення та розвитку СТПР (для післявоєнного етапу), спрямовані на задоволення потреб регіону та його сталий розвиток. В цьому сенсі роль методології дослідження СТПР є надзвичайно важливою:

- методологія дозволяє оцінити втрати людського капіталу внаслідок війни (загибель, міграція, травми) та масштаби руйнувань інфраструктури, що впливає на СТПР;
- дослідження допомагають виявити першочергові потреби населення у відновленні здоров'я, освіти, житла, робочих місць та соціальної підтримки;
- методологія дослідження СТПР дає змогу прогнозувати зміни на ринку праці, демографічні тенденції та інші фактори, що вплинуть на СТПР у післявоєнний період.

З нашої точки зору, вкрай важливо вже сьогодні розпочати роботу над підготовкою таких стратегій, оскільки від цього залежить:

- планування відновлення регіону після війни;
- залучення інвестицій у регіон (для інвесторів важливо бачити чіткий план дій та перспективи розвитку);
- створення робочих місць та підготовка кадрів, зокрема шляхом перекваліфікації та навчання новим професіям;
- зменшення соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в регіоні.

Для прикладу у таблиці 4 пропонуємо методологічний підхід до розробки стратегії розвитку СТП Черкащини у післявоєнний період.

Запропонований методологічний підхід до розробки стратегії розвитку СТПР (табл. 4) може слугувати орієнтиром для розробки конкретних стратегій та програм розвитку соціально-трудового потенціалу Черкащини та інших регіонів України.

На нашу думку, після війни методологія дослідження соціально-трудового потенціалу регіону в Україні зазнає значних змін, зумовлених необхідністю врахування наслідків війни та особливостей повоєнної відбудови. Перспективи розвитку цієї методології бачимо передусім у комплексному, міждисциплінарному підході, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Особлива увага має бути приділена оцінці втрат людського капіталу, аналізу міграційних процесів, дослідженню психологічного стану населення та розробці програм соціальної реабілітації. Важливо також враховувати структурні зміни в економіці, потреби ринку праці та нові виклики, пов'язані з технологічним розвитком та європейською інтеграцією. У дослідженнях необхідно використовувати сучасні методи збору та аналізу даних, зокрема великі дані, методи штучного інтелекту та геоінформаційні системи. Важливим є також розвиток прогностичних методів, що дозволять передбачати майбутні тенденції розвитку СТПР та розробляти ефективні стратегії управління людськими ресурсами.

Особливого значення набуватиме міжрегіональне та міжнародне співробітництво у сфері дослідження СТПР. Обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами, які пережили збройні конфлікти, сприятиме розробці більш ефективної методології та інструментів дослідження. Важливим також вважаємо залучення до участі в проведенні досліджень широкого кола зацікавлених сторін, зокрема представників органів влади, бізнесу, громадських організацій та науковців.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Проаналізовано еволюцію методологічних підходів до вивчення СТПР, що відображає поступовий перехід від описового до комплексного, системного та міждисциплінарного аналізу. Сучасні умови вимагають врахування не тільки кількісних, але й якісних характеристик людських ресурсів, а також мінливого впливу зовнішніх факторів, таких як технологічні зміни, глобалізація, кризові явища, війна.

**Таблиця 4 – Методологічний підхід до розробки стратегії розвитку соціально-трудового потенціалу Черкащини у післявоєнний період**

Напрямок стратегії	Пропозиції	Методи реалізації	Очікувані результати
<b>I. Оцінка та відновлення людського капіталу</b>	1. Комплексна оцінка втрат СТТР	Аналіз демографічних даних, медичної статистики, даних про зайнятість, соціологічні опитування.	Об'єктивна картина втрат, визначення найбільш постраждалих груп та сфер.
	2. Програми психологічної реабілітації та соціальної адаптації	Створення центрів підтримки, програми переорієнтації для ветеранів та ВПО, врахування потреб різних груп.	Покращення психологічного стану, успішна інтеграція в суспільство та ринок праці.
	3. Система моніторингу стану здоров'я	Регулярні медогляди, програми профілактики та реабілітації, фокус на захворюваннях, пов'язаних з війною.	Раннє виявлення та лікування, покращення загального стану здоров'я.
<b>II. Розвиток ринку праці та економіки</b>	1. Аналіз потреб ринку праці	Опитування роботодавців, аналіз вакансій, прогнозування потреб з урахуванням відновлення та нових галузей.	Визначення пріоритетних напрямів професійної підготовки.
	2. Система професійної підготовки та перекваліфікації	Розробка актуальних освітніх програм, створення центрів підготовки, підтримка неформальної освіти.	Швидка адаптація робочої сили до потреб ринку.
	3. Підтримка підприємництва та самозайнятості	Програми підтримки МСБ, гранти, навчання підприємницьким навичкам.	Створення нових робочих місць, стимулювання економічної активності.
	4. Залучення інвестицій	Створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури, підтримка інновацій.	Створення нових робочих місць, розвиток перспективних галузей.
<b>III. Розвиток соціального середовища, інтеграція та соціальна згуртованість</b>	1. Програми інтеграції ВПО	Забезпечення житлом, соціальна підтримка, сприяння працевлаштуванню та адаптації.	Запобігання соціальній ізоляції та конфліктам, успішна інтеграція ВПО.
	2. Розвиток соціальної інфраструктури	Відновлення та модернізація закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту та соціального обслуговування.	Створення комфортних умов для життя та розвитку.
	3. Підтримка розвитку громадянського суспільства	Створення платформ для діалогу, підтримка громадських ініціатив.	Зміцнення соціальної згуртованості та довіри.
<b>IV. Стратегічні пріоритети для Черкащини</b>	1. Розвиток АПК	Підтримка сільського господарства та переробної промисловості, інновації, створення робочих місць в сільській місцевості.	Підвищення конкурентоспроможності АПК, забезпечення продовольчої безпеки.
	2. Розвиток туризму	Використання туристичного потенціалу, створення інфраструктури, розвиток різних видів туризму.	Збільшення туристичного потоку, розвиток місцевої економіки.
	3. Розвиток IT-сектору	Створення сприятливих умов для IT-компаній, підготовка IT-фахівців, розвиток цифрової інфраструктури.	Створення нових високооплачуваних робочих місць, розвиток інноваційної економіки.
	4. Підтримка малого та середнього бізнесу	Створення бізнес-інкубаторів, фінансова підтримка, навчання підприємницьким навичкам.	Збільшення кількості малих та середніх підприємств, створення нових робочих місць.
<b>V. Методологічні аспекти (загальні)</b>	Комплексний підхід, врахування регіональної специфіки, залучення експертів та громадськості, моніторинг та оцінка ефективності.	Поєднання кількісних та якісних методів, аналіз демографічних, економічних та соціальних даних Черкащини, проведення консультацій та громадських обговорень.	Об'єктивні та обґрунтовані стратегії розвитку СТТР, ефективне використання ресурсів.

*Примітка:* запропонована таблиця укладена автором.

Запропоновано розуміти СТТР як інтегральну сукупність можливостей людських ресурсів регіону, що можуть бути використані та розвинені в процесі трудової (економічної) діяльності та соціальної взаємодії під впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Цей потенціал є комплексною характеристикою психофізіологічних, інтелектуальних, професійних та інших якостей людських ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку соціального середовища регіону. Розкрито компонентний склад СТТР, визначено ключові фактори, що впливають на його формування та використання в умовах інноваційних

змін, викликів та загроз (їх систематизовано за сферою впливу, за характером впливу, за особливостями впливу).

Висвітлено сутність методології дослідження соціально-трудового потенціалу регіону як комплексної системи наукових принципів, підходів, методів та інструментів, що використовуються для всебічного вивчення, аналізу, оцінки та прогнозування розвитку людських ресурсів у межах конкретного регіону. Визначено, що нині відбувається процес змін та адаптації методології дослідження СТТР до реалій війни.

Запропоновано методологічний підхід до розробки стратегії розвитку СТТР у післявоєнний період, який може слугувати орієнтиром для розробки конкретних стратегій та програм розвитку соціально-трудового потенціалу Черкащини та інших регіонів України.

Розкрито перспективи розвитку методології дослідження СТТР після війни, які полягають у комплексному, міждисциплінарному підході, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження, пріоритетному застосуванні сучасних методів збору та аналізу даних, зокрема великих даних, методів штучного інтелекту та геоінформаційних систем, прогностичних методів, що дозволяють передбачати тенденції подальшого розвитку СТТР та розробляти ефективні стратегії управління людськими ресурсами.

Отже, розвиток та удосконалення методології дослідження соціально-трудового потенціалу регіону має розглядатися як ключовий фактор успішного управління людським потенціалом та забезпечення ефективної соціальної взаємодії, особливо в умовах інноваційних змін, викликів та загроз. Методологія дослідження СТТР має стати більш гнучкою та адаптивною до швидких змін та невизначеності повоєнного періоду. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих підходів, що враховують складність та багатоаспектність СТТР, а також на забезпечення практичної спрямованості отриманих результатів для вирішення актуальних проблем регіонального розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. У двох ч. / Долишній М.І., Злупко С.М. та ін. К.: Наукова думка, 1994. 264 с.
2. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: Монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. – 502 с.
3. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С.20-30. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9377>
4. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5).
5. Гончар О.І., Мокренко Д.С. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. №2. Т. 2. С. 78-80.
6. Пасека С.Р. Соціально-трудовий потенціал регіону: теорія і практика розвитку: Монографія. Черкаси : ІнтролігаТОР, 2012. 608 с.
7. Соколенко А.С. Регіональне управління трудовим потенціалом регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6, т. 2. С. 76-81.
8. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, 2023. No 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
9. Семикіна М. В., Пасека С.Р. Підвищення керованості інноваційним розвитком на основі інтегрального оцінювання соціально-трудового потенціалу. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]*. Економічні науки : зб. наук. пр. 2014. № 27. с. 277-287.
10. Соколенко А.С. Регіональне управління трудовим потенціалом регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(2). С. 76-81. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%282%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%282%29__15)
11. Семикіна М.В., Сікорак В.І., Сікорак І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: економіка, менеджмент

та право: збірник наукових праць. 2023. Вип.8. С. 29-40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf>

### Reference

1. Dolishniy, M. I., & Zlupko, S. M. et al. (1994). *Socio-labor potential: theory and practice* (in 2 parts). Kyiv: Naukova dumka. (in Ukr)
2. Shaulska, L. V. (2005). *Strategy for the development of Ukraine's labor potential: Monograph*. Donetsk: Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine. (in Ukr)
3. Lisohor, L. S., & Nesterenko, V. V. (2020). Formation and implementation of labor potential of regions and communities as a basis for sustainable development. *Economics and Management Organization*, (2), 20–30. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9377> (in Ukr)
4. Hrishnova, O. A. (2014). Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, development directions. *Social and Labor Relations: Theory and Practice*, (1), 34. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5) (in Ukr)
5. Honchar, O. I., & Mokrenko, D. S. (2014). Formation of labor potential under modern economic conditions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2(2), 78–80. (in Ukr)
6. Paseka, S. R. (2012). *Socio-labor potential of the region: theory and practice of development: Monograph*. Cherkasy: Introligator. (in Ukr)
7. Sokolenko, A. S. (2017). Regional management of labor potential of the region. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6(2), 76–81. (in Ukr)
8. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2023). New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of Industry 4.0: Competency aspect. *Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (in Ukr)
9. Semykina, M. V., & Paseka, S. R. (2014). Improving the manageability of innovative development based on integrated assessment of socio-labor potential. *Scientific Bulletin [Bukovinian State Finance and Economics University]. Economic Sciences*, (27), 277–287. (in Ukr)
10. Sokolenko, A. S. (2017). Regional management of labor potential of the region. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6(2), 76–81. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchmu\\_ekon\\_2017\\_6%282%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchmu_ekon_2017_6%282%29_15) (in Ukr)
11. Semykina, M. V., Sikoraka, V. I., & Sikoraka, I. O. (2023). Innovative changes in the content of labor and employment in the context of digitalization and EU integration. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, (8), 29–40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> (in Ukr)

#### PASIEKA Stanislava

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

### ASPECTS OF FORMING THE SOCIAL AND LABOR POTENTIAL OF THE REGION: INFLUENTIAL FACTORS IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES, CHALLENGES AND THREATS

**Introduction.** Modern conditions, characterized by rapid innovative changes, numerous challenges, and serious threats, especially in the context of the war in Ukraine, significantly affect the formation and use of the socio-labor potential of the regions. Existing research methodologies in this area often do not sufficiently take into account the complex effect of these factors. This necessitates their improvement for an adequate assessment and prediction of the development of the socio-labor potential of the regions in the new realities.

**Purpose.** The aim of the article is to reveal the methodological aspects of researching the socio-labor potential of the region in the context of modern innovative changes, challenges and threats.

**Results.** The evolution of scientific approaches to the study of the socio-labor potential of regions has been analyzed, which reflects a gradual transition from descriptive to complex, systemic and interdisciplinary analysis. A definition of the socio-labor potential of the region is proposed: it is an integral set of opportunities of the region's human resources that can be used and developed in the process of labor (economic) activity and social interaction under the influence of internal and external conditions. The component composition of the socio-labor

*potential of the region, the key influencing factors that affect its formation and use in the context of innovative changes, challenges and threats are revealed. The essence of the research methodology of the socio-labor potential of the region as a complex system of scientific principles, approaches, methods and tools used for a comprehensive study, analysis, evaluation and forecasting of the development of human resources within a specific region is highlighted. It is determined that currently there is a process of changes and adaptation of the methodology to the realities of the war. A methodological approach to the development of a strategy for the development of the socio-labor potential of the region in the post-war period is proposed, which can serve as a guide for the development of specific strategies and programs for the development of the socio-labor potential of the Cherkasy region and other regions of Ukraine.*

*The prospects for the development of the research methodology of the socio-labor potential of the region after the war are revealed. These prospects lie in a comprehensive, interdisciplinary approach that combines quantitative and qualitative research methods, the priority use of modern methods of data collection and analysis, in particular big data, artificial intelligence methods and geoinformation systems, the spread of predictive methods that will allow predicting trends in the further development of socio-labor potential and developing effective strategies for human resource management in a specific region.*

**Originality.** *For the first time, the specifics of changes and adaptation of the research methodology of the socio-labor potential of the region at the stage of military operations and after the war are identified. The systematization of key factors influencing the formation and use of the socio-labor potential of the region in the context of innovative changes, challenges and threats has been developed. The methodological approach to developing a strategy for the development of the socio-labor potential of the region in the post-war period has been improved.*

**Conclusion.** *The development and improvement of the research methodology of the socio-labor potential of the region should be considered as a key factor in the successful management of human potential and ensuring effective social interaction, especially in the context of innovative changes, challenges and threats. The research methodology of the socio-labor potential of the region should become more flexible and adaptable to the rapid changes and uncertainties of the post-war period. Further research in this direction should be aimed at developing integrated approaches that take into account the complexity and multidimensionality of the socio-labor potential of the region, as well as ensuring the practical focus of the results obtained to address the current problems of regional development.*

**Key words:** *socio-labor potential of the region, methodology, formation, innovative changes, challenges, threats, war, factors, strategy, prospects.*

*Одержано редакцією: 18.08.2024  
Прийнято до публікації: 30.08.2024*

УДК 368.212

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-119-130>

**ГАРЯГА Леся Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>  
e-mail: [garyagalo@vu.cdu.edu.ua](mailto:garyagalo@vu.cdu.edu.ua)

**ПРОЩАЛИКІНА Аліна Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>  
e-mail: [alina1026@vu.cdu.edu.ua](mailto:alina1026@vu.cdu.edu.ua)

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>  
e-mail: [vikaonline@vu.cdu.edu.ua](mailto:vikaonline@vu.cdu.edu.ua)

**БАЛЄВ Валерій Євгенович**

аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва, Сумський державний університет м. Суми, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3140-9015>  
e-mail: [valerii.baliev1@gmail.com](mailto:valerii.baliev1@gmail.com)

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

*Обґрунтовано перспективні напрями розвитку страхування у міжнародному бізнесі. Визначено особливості страхування у міжнародному бізнесі. Систематизовано основні види страхових послуг у міжнародному бізнесі. Визначено основні фактори, що впливають на посилення негативних наслідків реалізації кіберризиків для міжнародного бізнесу. Систематизовано основні ризики міжнародного бізнесу. Проаналізовано ключові напрями страхування міжнародного бізнесу у США та країнах Європи. Удосконалено перспективні напрями розвитку страхування у міжнародному бізнесі.*

**Ключові слова:** страхування; міжнародний бізнес; страховий ринок; принципи страхування; види страхових послуг; ризики міжнародного бізнесу; страхування від кібератак.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності страхування набуває особливої значущості як інструмент управління ризиками у міжнародному бізнесі. Динамічний розвиток цифрових технологій, кліматичні зміни, пандемії та геополітична напруженість створюють нові виклики для підприємств, що працюють на глобальних ринках. Зокрема, розвинені країни демонструють високий рівень проникнення страхових послуг, тоді як у країнах, що розвиваються, цей сектор має значний потенціал для зростання. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних страхових продуктів, таких як мікрострахування, кіберстрахування та екологічно орієнтоване страхування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Проблемні аспекти розвитку страхування у сучасних умовах ведення міжнародного бізнесу присвячено велику кількість наукових праць. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку системи страхування міжнародного бізнесу досліджували В. Базилевич [1], О. Козьменко [2] та О. Гаманкова [3], Г. Кулина та Я. Фаріон [4] свою увагу зосередили на дослідженні новацій у сфері страхування. В. Братюк [5] та П. Пишний [6] наголошують на значущості страхування в міжнародному бізнесі в періоди нестабільності.

Актуальність дослідження обумовлена зростанням потреби міжнародних компаній у захисті від фінансових втрат та мінімізації ризиків, пов'язаних із діяльністю на нових ринках. Крім того, трансформація світового страхового ринку вимагає пошуку перспективних напрямів розвитку, здатних відповідати сучасним викликам. Отже, у сучасних умовах здійснення міжнародного бізнесу важливим аспектом є визначення ключових напрямів трансформації страхового ринку, що сприятимуть підвищенню його ефективності та адаптації до нових умов функціонування. Сучасний страховий ринок як на національному, так і на міжнародному рівнях стикається з низкою проблем, що потребують теоретико-методичного обґрунтування, розвитку та удосконалення.

**Метою статті** є обґрунтування перспективних напрямів розвитку страхування у міжнародному бізнесі.

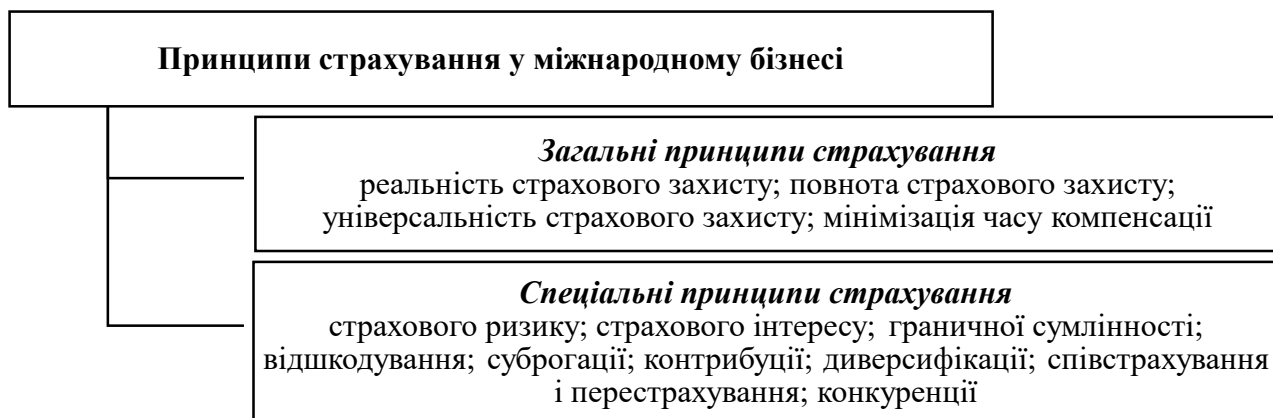
**Викладення основного матеріалу дослідження.** Страхування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку міжнародного бізнесу, особливо в умовах глобалізації, коли ризики для компаній значно зростають. Від валютних коливань і політичної нестабільності до природних катастроф та кіберзагроз – кожен з цих факторів може спричинити серйозні фінансові втрати. Зарубіжний досвід підтверджує, що страхування є ефективним інструментом управління такими ризиками, дозволяючи компаніям мінімізувати можливі збитки та зберігати стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Досліджуючи розвиток страхування у міжнародному бізнесі варто відмітити, що страховий захист у цьому аспекті базується на двох основних напрямках [7]:

– усунення національних відмінностей у законодавствах різних держав та уніфікація підходів до забезпечення інтересів суб'єктів господарювання;

– розробка юридичних норм, спрямованих на забезпечення страховикам належних фінансових гарантій, які б сприяли стабільному функціонуванню страхових ринків у глобальному масштабі.

Важливим аспектом здійснення ефективної страхової діяльності, що задовольняла б усіх суб'єктів страхування, є дотримання загальних та спеціальних принципів страхування, на яких базується як національний, так і міжнародний страховий бізнес (рис. 1).



**Рис. 1. – Принципи страхування у міжнародному бізнесі**

*Джерело: побудовано авторами на підставі [7]*

Страхування у міжнародному бізнесі має свою специфіку, яка зумовлена складністю операцій, географічним охопленням, різноманітністю ризиків та необхідністю дотримання регуляторних вимог у різних країнах. Відтак, можна виділити наступні особливості страхування у міжнародному бізнесі:

1. Широкий спектр ризиків: транспортні ризики – пошкодження чи втрата вантажів під час транспортування; фінансові ризики – неплатежі контрагентів, валютні коливання, збої у фінансових потоках; політичні ризики – націоналізація, військові конфлікти, валютні обмеження, санкції; кліматичні ризики – природні катастрофи, такі як повені, урагани, землетруси; кіберризик – втрати даних, атаки на інформаційні системи.



2. Необхідність урахування національних та міжнародних норм регулювання страхових ринків – існування різних вимог та негармонізоване законодавство у сфері страхування; наприклад, в одних державах страхування вантажів є обов'язковим, а в інших – добровільним. Крім того, регулювання може ускладнювати роботу міжнародного бізнесу через різні підходи до оподаткування страхових виплат, ліцензування страхових компаній і виплат компенсацій.

3. Складність розробки страхових продуктів для міжнародного бізнесу. З одного боку, варто застосовувати індивідуальний підхід через унікальні ризики у кожній країні, що вимагає від страховика створення спеціалізованих продуктів для різних ринків. З іншого боку, страхувальники очікують комплексного підходу та включення у міжнародний страховий поліс мультикомпонентності: страхування майна, відповідальності, медичних витрат працівників, транспортних ризиків тощо.

4. Використання перестраховання – міжнародний бізнес часто вимагає великих страхових сум, які одна компанія не може забезпечити. Для цього використовується перестраховання, де ризики розподіляються між кількома страховими компаніями.

5. Страхування відповідальності – міжнародні компанії часто страхують свою відповідальність за шкоду, завдану третім особам, через дефектні товари, екологічні інциденти або юридичні претензії.

6. Виклики страхування у міжнародному бізнесі – культурні відмінності (сприйняття страхування та ризиків може бути різним залежно від країни та її звичаїв та традицій); політична нестабільність (ризики можуть змінюватися залежно від геополітичної ситуації); висока вартість (поліси міжнародного страхування зазвичай дорожчі через складність оцінки ризиків).

Узагальнивши особливості страхування у міжнародному бізнесі, проаналізуємо основні показники страхових ринків окремих країн світу (табл. 1).

**Таблиця 1 – Основні показники страхових ринків окремих країн світу за 2022 р.**

Країна	Обсяг страхових премій, млрд дол. США	Премія на душу населення, дол. США	Щільність страхування, %	Страхові виплати, млрд дол. США	Кількість страхових компаній
США	2960	7 560	11,5	1 870	5 908
Китай	698	450	3,9	440	122
Японія	338	3 280	9,3	310	91
Велика Британія	363	5 020	10,2	245	353
Німеччина	242	3 430	6,2	210	201
Франція	261	4 320	9,7	220	183
Австралія	72	4 540	6,8	75	123
Індія	131	100	1,1	85	72
Південна Корея	183	2 850	5,9	120	81
Україна	0,5	15	0,8	0,3	128

*Джерело: побудовано авторами на підставі [22; 23]*

Дані таблиці 1 свідчать, що беззаперечним лідером страхового ринку на міжнародному рівні залишається США. 5900 страхових компаній США отримали 2960 млрд. дол. США страхових премій у 2022 р., тоді як інші країни – менше 700 млрд. дол. США. Висока премія на душу населення у США та щільність страхування (11,5% ВВП) свідчать про значний рівень довіри до страхування та інтеграцію страхових продуктів у фінансову систему країни. Китай має значний обсяг страхових премій (698 млрд. дол. США), проте премія на душу населення залишається відносно низькою (450 дол. США), що пояснюється великою чисельністю населення. Премія на душу населення була найвищою у США (7560 дол. США), на другому місці за величиною показника є Велика Британія (5020 дол. США), на третьому – Австралія (4540 дол. США). За щільністю страхування (відношенням страхових премій до ВВП) лідерами є США, Велика Британія та Франція. Розвинені країни мають високий рівень страхових виплат, що свідчить про стабільність страхових компаній. Страховий ринок України залишається недостатньо розвиненим, із низькою щільністю страхування (0,8%) та премією на душу населення (15 дол. США), що зумовлено низьким рівнем купівельної спроможності та фінансової грамотності населення.

Далі узагальнимо основні види страхових послуг у міжнародному бізнесі (табл. 2).

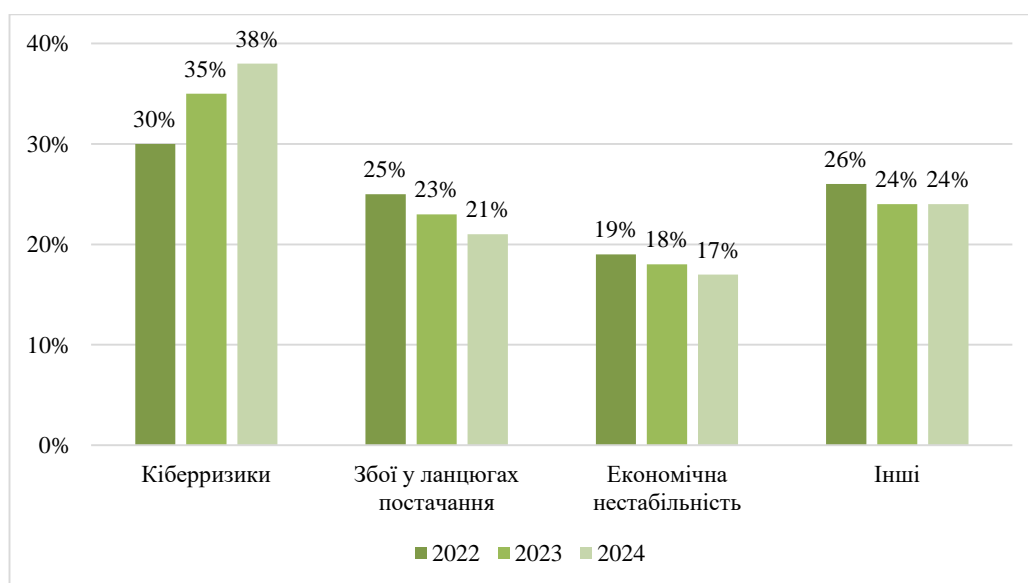
**Таблиця 2 – Основні види страхових послуг у міжнародному бізнесі**

Вид страхування	Характеристика	Основна сфера застосування
Страхування вантажів	Захист від ризиків втрати або пошкодження вантажу під час транспортування	Перевезення товарів морським, авіаційним або наземним транспортом
Страхування кредитів	Захист від ризиків неплатежів контрагентів	Експортні операції, робота з новими ринками
Страхування відповідальності	Захист від претензій, пов'язаних з діяльністю компанії	Забруднення довкілля, неякісні товари
Страхування персоналу	Захист працівників від ризиків у міжнародних відрядженнях	Медичне страхування, страхування життя
Страхування майна	Захист активів від ризиків стихійних лих або пошкоджень	Офіси, склади, виробничі потужності
Страхування політичних ризиків	Захист від непередбачуваних дій урядів або політичної нестабільності	Націоналізація, конфіскація, валютні обмеження

*Джерело: узагальнено авторами*

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 1 варто відмітити, що види страхових послуг переважно залежать від страхових ризиків, що найчастіше реалізуються під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому далі дослідимо найбільш притаманні ризики, що супроводжують міжнародний бізнес і пов'язані із торговельними, інвестиційними та операційними аспектами.

Згідно з дослідженням Allianz Risk Barometer 2022-2024, основними ризиками, з якими стикаються компанії протягом останніх років, є: збої у ланцюгах постачання, кіберризики (кіберзагрози) та економічна нестабільність (рис. 2).



**Рис. 2. – Основні ризики міжнародного бізнесу у 2022– 2024 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі [8]-[11]*

Слід відмітити, що саме кіберзагрози мають стійку тенденцію до зростання. Основними причинами даної ситуації є зростання кількості кіберінцидентів, а також можливість ескалації

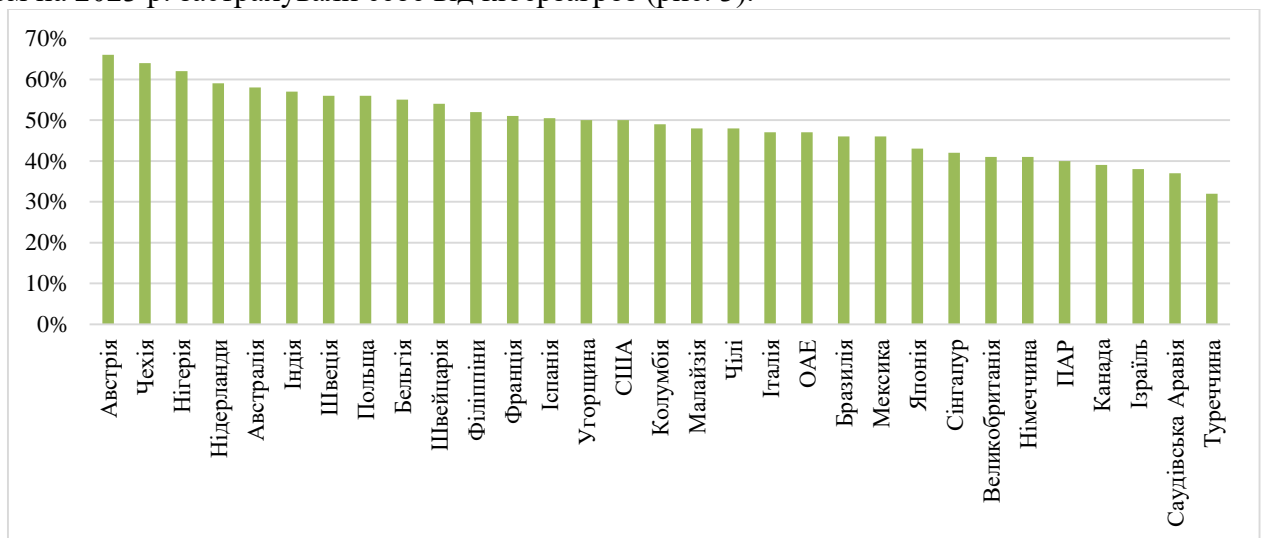
кібератак, зумовлена поточними геополітичними конфліктами. У 2024 році зміни в законодавстві щодо конфіденційності даних додали юридичної невизначеності, що також спричинило збільшення страхових кібервипадків. За даними Allianz, частота великих кіберзбитків зросла на 14% у першій половині 2024 року, а їх середній розмір збільшився на 17% [11].

Визначимо ключові фактори впливу на збільшення масштабу негативних наслідків реалізації кіберризиків для міжнародного бізнесу:

- цифровізація фінансового сектора;
- системний характер кіберризиків, який підвищує ймовірність заподіяння фізичної шкоди в результаті кібератак і збільшує тривалість збоїв у ланцюгах постачання;
- зростання загрози кібератак, що здійснюються державними компаніями в умовах підвищеної геополітичної напруги;
- поширення негативних наслідків на всіх суб'єктів міжнародного бізнесу, оскільки кібератаки не мають географічних кордонів.

Показники, наведені на рис. 2, окреслюють найбільш важливі ризики міжнародного бізнесу, що підтверджує наскільки важливо у цій сфері використовувати страхові інструменти захисту своїх активів і зменшення втрат.

Незважаючи на те, що атаки програм-вимагачів (ransomware attacks) є постійно зростаючою загрозою, тільки 48% організацій, за даними Sophos, провідної компанії-виробника засобів інформаційної безпеки для сектора інформаційно-комунікаційних технологій, у країнах світу станом на 2023 р. застрахували себе від кіберзагроз (рис. 3).



**Рис. 3. – Частка компаній, які мають поліси страхування від кібератак, у країнах світу, 2023р.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [12]*

Як бачимо з рис. 3, у 2023 році лідерами з придбання полісів страхування від кібератак стали компанії Австрії. Мінімальне значення цього показника спостерігається в Туреччині. Загалом, аналітики Insurance Europe, прогнозують, що обсяг щорічних премій з кіберстрахування зросте з 16 млрд дол. США у 2024 році до 23 млрд дол. США у 2026 році, демонструючи річний темп приросту 15–20% [13].

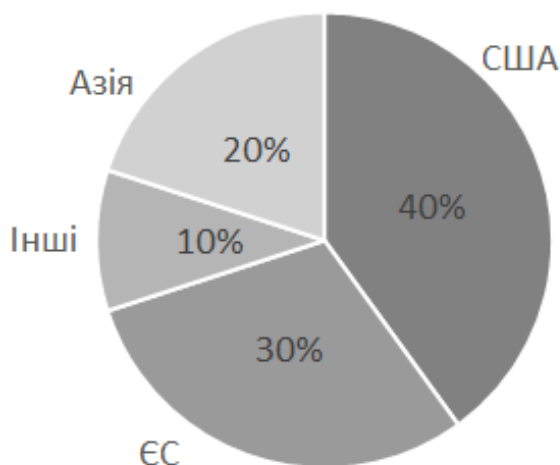
Все вищезгадане зумовило початок активної роботи з адаптації існуючих продуктів та пропозицій у сфері кіберстрахування нових потреб клієнтів.

Слід зауважити, що розвинені країни традиційно займають лідируючі позиції на світовому ринку страхування. Найбільш збалансована пропорція з незначною перевагою страхування бізнесу спостерігається у США (USA) (58,68%) та Канади (CAN) (56,36%). Крім того, страхування бізнесу є домінуючим напрямом Німеччини (DEU).

За даними Statista та Swiss Re Institute, у 2022 році обсяг страхового ринку США становив понад 1,4 трлн дол. США, що становить близько 40% від глобального ринку страхування. Страхові компанії США надають послуги у таких напрямках:

- комерційне страхування (компаній, вантажів, інфраструктури);
- ризикове страхування (cyber risks, політичні ризики);
- інвестиційне страхування (зв'язок із фондовим ринком США).

На рис. 4 представлено частку ринку страхування США та інших країн світу.

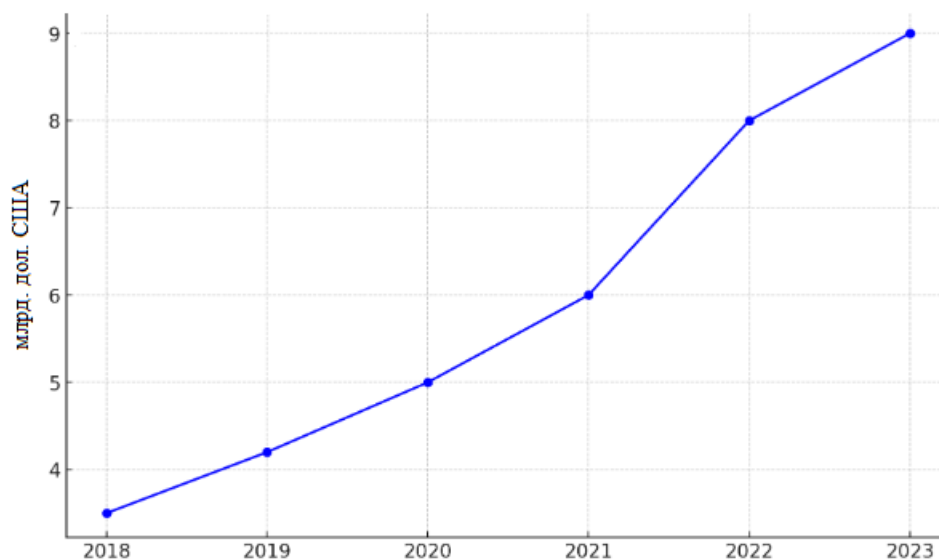


**Рис. 4. – Географічна структура світового ринку страхування у 2023 р.**

*Джерело: побудовано авторами на основі [13]*

Особливо важливими для міжнародного бізнесу є послуги, які надає Експортно-імпортний банк США (EXIM Bank). У 2023 році EXIM Bank забезпечив страхування експортних угод на суму понад 3,4 млрд дол. США, сприяючи розвитку торгівлі з країнами, що мають підвищений рівень ризику.

Крім того, ринок кіберстрахування в США стрімко розвивається. У 2023 році його обсяг досяг 9,2 млрд. дол. США, що свідчить про зростання значення кіберзахисту для бізнесу (рис. 5).



**Рис. 5. – Динаміка ринку кіберстрахування у США (2018–2023)**

*Джерело: побудовано на основі [13]*

Ключові напрями страхування міжнародного бізнесу у США:

1. Політичне ризикове страхування. США займають провідні позиції у страхуванні політичних ризиків, особливо для компаній, які ведуть діяльність у країнах із нестабільною політичною ситуацією. Лідери цього напрямку – AIG, Chubb та Zurich Insurance Group.

2. Страхування відповідальності. Завдяки розвиненій правовій системі США пропонують широкий спектр страхування відповідальності для бізнесу: від порушень контрактів до помилок у продукції чи послугах.

3. Cyber-страхування. Інноваційні страхові продукти США покривають кіберризики, включаючи втрати даних, атаки на ІТ-системи тощо. У 2023 році обсяг кіберстрахування в США перевищив 9 мільярдів доларів.

Американські страхові компанії забезпечують міжнародний бізнес продуктами, які підвищують його стійкість до ризиків. Зокрема, співпраця із США надає доступ до унікальних страхових рішень для: транснаціональних корпорацій; логістичних компаній; інвесторів у нерухомість та енергетику.

Варто зазначити, що 70% найбільших міжнародних страхових брокерів базуються в США (Marsh McLennan, Willis Towers Watson, Aon) і 80% глобальних угод перестраховування координується через офіси у Нью-Йорку та Чикаго.

США беззаперечно є лідером у сфері страхування міжнародного бізнесу завдяки величезному ринку, інноваційним підходам та високому рівню довіри з боку клієнтів. Американський досвід може стати прикладом для інших країн, які прагнуть розвивати власні страхові сектори.

Європа, в свою чергу, є одним з найбільш розвинутих регіонів світу за рівнем розвитку страхового ринку. Страхування міжнародного бізнесу в ЄС включає в себе кілька основних типів страхових продуктів, що відповідають специфіці діяльності підприємств, які працюють на зовнішніх ринках (рис. 6):

1. Страхування політичних ризиків. Страхування від дій урядів, таких як націоналізація, конфіскація майна, зміна законодавства, валютні обмеження. Це важливий аспект для підприємств, що працюють у нестабільних або розвиваються країнах.

2. Страхування товарів і вантажів. Охоплює ризики, пов'язані з перевезенням товарів через кордони, в тому числі збитки від крадіжок, пошкоджень чи втрат у процесі транспортування.

3. Страхування фінансових ризиків. Включає поліси для захисту від коливань валютних курсів, процентних ставок та ризиків неплатежу з боку партнерів чи контрагентів.

4. Страхування відповідальності перед третіми особами. Цей тип страхування охоплює відповідальність за збитки, які можуть бути заподіяні внаслідок діяльності компанії на міжнародних ринках.



Рис. 6. – Обсяги страхування міжнародного бізнесу в Європі за видами послуг, 2023 р. [13]

На рис. 6 наведено структуру розподілу страхування міжнародного бізнесу в Європі за видами послуг. Ринок страхування міжнародного бізнесу європейських країн оцінюється у близько 150-200 млрд євро на рік. Цей ринок продовжує зростати, особливо в таких країнах, як Великобританія, Німеччина, Франція та Швейцарія.

Страхування міжнародного бізнесу в Європі має вирішальне значення для підтримки економічної стабільності та ефективного управління ризиками в умовах глобалізації. Європейський Союз представляє собою регіон з добре налагодженою страховою системою, де провідні компанії, такі як Allianz, AXA, Zurich Insurance Group та Lloyd's, забезпечують широкий спектр послуг для бізнесу. Одним з найпоширеніших видів страхування в Європі є страхування вантажів. Наприклад, компанія Lloyd's спеціалізується на страхуванні морських перевезень, покриваючи ризики, пов'язані з транспортуванням товарів. У 2023 році сума покриття таких ризиків перевищила 150 мільярдів євро. Європейський попит на страхування має тенденції до зростання, хоча кожна країна має індивідуальні особливості розвитку страхування міжнародного бізнесу [14].

Згідно офіційних даних Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) [15], позитивна тенденція розвитку страхування міжнародного бізнесу зберігається в більшості Європейських країн, хоча згідно останніх прогнозів страховий сектор може змінитися з позитивно-стабільного на повільно-знижуючого, в тому випадку якщо збережеться висока інфляція та зросте відсоткова ставка [16]. Інфляція – ключовий середньостроковий ризик у загальному страхуванні. В звіті Fitch Ratings зазначено що страхування бізнесу найбільше постраждає при вище зазначеному сценарію, особливо з високою часткою довгострокового бізнесу, де вплив інфляції вищий, ніж очікувалося та може призвести до дефіциту резервів. Висока інфляція також може призвести до тиску на маржу для компаній із короткостроковими договорами, тому що зберігається висока конкуренція та обмежені можливості підвищення ціни на страхові продукти.

На сьогодні спостерігається найсильніше підвищення тарифів на страхування за останні 20 років: за комерційними напрямками страхування, страхові премії зростуть на 10%, тобто будуть становити вище ніж в період до пандемії, а до кінця 2025 року світовий ринок страхування перевищить \$7 трлн. Це пов'язано з тим, що в 2020 р. реальні страхові премії впали на 1,3%, що становить приблизно третину падіння ВВП. Як і очікувалося, премії на ринках, що розвиваються, трималися краще (+0,8%), ніж в розвинених (-0,8%). Пандемія закріпила позитивні зрушення у парадигмі страхування. Одина із них – це значне зростання проінформованості про ризики як потужний драйвер попиту. Не менш важливим напрямом є страхування політичних ризиків. Організація MIGA, під егідою Світового банку, у 2022 році надала гарантії на суму 4,9 мільярда доларів США, захищаючи інвестиції в нестабільних регіонах.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, за умов динамічних змін на світових ринках, глобалізації економічних процесів та технологічних інновацій, страхування набуває все більшої важливості для забезпечення стабільності та безпеки міжнародного бізнесу. Перспектива розвитку страхування в міжнародному бізнесі полягає у формуванні більш гнучких, технологічно просунутих і комплексних страхових рішень, що дозволяють ефективно управляти ризиками в умовах глобальних змін та підтримувати стабільність міжнародних економічних зв'язків.

Основними перспективними напрямками розвитку страхування у міжнародному бізнесі мають стати:

- цифровізація страхових послуг (онлайн-платформи; кіберстрахування; штучний інтелект (AI); Big Data; IoT (Інтернет речей); блокчейн) [17; 18; 19; 20; 21];
- розвиток мікрострахування (надання страхових послуг людям із низьким доходом та малому бізнесу, які часто не можуть дозволити собі традиційні страхові продукти) [22-23];
- розвиток страхування у країнах, що розвиваються (фінансова грамотність; підтримка урядів і міжнародних організацій; локалізація страхових продуктів; партнерство з місцевими страховими компаніями);

– впровадження інноваційних продуктів (кіберстрахування; екологічно орієнтоване страхування; страхування здоров'я на основі IoT; страхування подорожей під час пандемії) [24].

На сьогоднішній день основні практичні заходи, направлені на мінімізацію негативних наслідків кіберризиків полягають в гармонізації існуючих практик страхування та перестраховання, в ідентифікації та коригуванні переліку страхованих кіберризиків, а також у модифікації загальноприйнятого виключення військових дій із переліку страхових випадків. Реалізація вищезазначених заходів дозволить знизити невизначеність у сфері покриття збитків для суб'єктів міжнародного бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Базилевич В. Д. Світовий ринок страхування. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 104. С. 4-11.
2. Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. Страхувальний і перестраховальний ринки в епоху глобалізації: монографія. Суми: Університетська книга, 2011. 388 с.
3. Гаманкова О. О., Гаманков Д. В. Становлення ринкових відносин у сфері страхування в Україні та роль держави у регулюванні цих процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 113-114. С. 14-19.
4. Кулина Г., Фаріон Я. Світовий ринок страхових послуг в умовах зміни парадигми глобального економічного розвитку. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 3. С. 48–59.
5. Братюк В. П. Сучасні реалії в Україні та страховий ринок. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклик. Мукачево: МДУ, 2022. С. 19–21.
6. Пишний П. Страхівка від дронів та ракетних атак. Як інвестори зможуть захистити свій капітал в Україні від воєнних ризиків. Головні новини України та світу за день. URL: <https://delo.ua/finance/yak-investori-zmozut-zaxistiti-svoyivkladennya-v-ukrayini-vid-viiskovix-rizikiv-413250/> (дата звернення: 13.12.2024)
7. Калюжний Р.А., Андрущенко Л.В., Андрущенко І.Г. Державно-правове регулювання страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. К.: «МП Леся», 2012. 184 с.
8. Allianz Risk Barometer 2022. January 2022. Allianz. URL: [https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/countries/japan/AGCS\\_Japan\\_ARB\\_Report\\_2022\\_\(E\).pdf](https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/countries/japan/AGCS_Japan_ARB_Report_2022_(E).pdf) (дата звернення: 13.12.2024)
9. Allianz Risk Barometer 2022: Cyber risks return to first place. Allianz. URL: <https://riskconnect.com/integrated-risk-management/risk-management-techniques/> (дата звернення: 13.12.2024)
10. Allianz Risk Barometer 2023. Allianz. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf> (дата звернення: 13.12.2024)
11. Allianz Risk Barometer 2024. Allianz. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2024.pdf> (дата звернення: 13.12.2024)
12. The State of Ransomware 2023. Sophos, 2024. 26 p. URL: <https://www.congress.gov/118/meeting/house/116406/documents/HHRG-118-GO12-20230927-SD003.pdf> (дата звернення: 13.12.2024)
13. Insurance Europe's Annual Report 2023–2024. Insurance Europe, Brussels, 2024. 41 p. URL: <https://reports.insuranceeurope.eu/annual-report-2023-2024/s/42/contents> (дата звернення: 13.12.2024)
14. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку Європейського ринку страхування. *Гроші, фінанси і кредит. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2022. Випуск 14. С.85-94.
15. Der Versicherungsmarkt Deutschland im Blick. URL: <https://www.versicherungsforen.net/schadenleistung/der-versicherungsmarkt-deutschland-im-blick> (дата звернення: 25.12.2024)
16. European Insurance Sector Outlooks at Risk from Inflation, Rising Rates. URL: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/european-insurance-sector-outlooks-at-riskfrom-inflation-rising-rates-05-09-2023> (дата звернення: 16.12.2024)
17. Insurance Digital Full-Funnel Marketing: Key Essentials & Stages. URL: <https://beinsure.com/key-essentials-stages-of-insurance-digital-full-funnel-marketing> (дата звернення: 13.12.2024)
18. Гаряга Л.О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 388-393.

19. Пантелєєва Н. М., Колодій С. Ю., Ребрик М. А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / [авт. кол.]; Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

20. Wendy Janssens, Berber Kramer The social dilemma of microinsurance: Free-riding in a framed field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2016. Vol. 131. Part B. PP. 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.03.003> (дата звернення: 13.12.2024)

21. Данько Ю.І., Бровко С.В. Вплив інноваційних технологій на розвиток страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-8>.

22. Основні показники діяльності страхових компаній. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 10.12.2024)

23. World insurance. Swiss Re Institute. Sigma research. URL: [https://www.swissre.com/institute/search-page.html?to=20&contentType=Publication&languages=English&researchSeries=sigma&searchterm=sigma&sort\\_by=Date&sort\\_by=Date&source=Swiss+Re+Institute](https://www.swissre.com/institute/search-page.html?to=20&contentType=Publication&languages=English&researchSeries=sigma&searchterm=sigma&sort_by=Date&sort_by=Date&source=Swiss+Re+Institute) (дата звернення: 10.12.2024)

24. Клименко Є.О., Денисенко В.О. Управління фінансовими ризиками на прикладі ТОВ «САНАЛЬЯНС». Економічний потенціал країни: теоретичні засади та практика реалізації. Матеріали науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17-18 листопада 2023 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2023. С. 10-12.

### References

1. Bazylevych, V. D. (2008). The global insurance market. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika (Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics)*, (104), 4–11.

2. Kozmenko, O. V., Kozmenko, S. M., & Vasylieva, T. A. (2011). Insurance and reinsurance markets in the era of globalization: A monograph. Sumy: Universytetska Knyha. 388 (in Ukr.)

3. Hamankova, O. O., & Hamankov, D. V. (2009). The formation of market relations in the insurance sector in Ukraine and the role of the state in regulating these processes. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika (Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics)*, (113-114), 14–19.

4. Kulyna, H., & Farion, Ya. (2017). The global insurance services market under the paradigm shift of global economic development. *Svit finansiv (World of Finance)*, (3), 48–59.

5. Bratyuk, V. P. (2022). Modern realities in Ukraine and the insurance market. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference "Management of Socio-Economic Transformations of Economic Processes: Realities and Challenges"*, 19–21. Mukachevo: Mukachevo State University.

6. Pyshnyi, P. (2024). Insurance against drones and missile attacks. How investors can protect their capital in Ukraine from war risks. *Main news of Ukraine and the world for the day*. Retrieved from: <https://delo.ua/finance/yak-investori-zmozut-zaxistiti-svoji-vkladennya-v-ukrayini-vid-viiskovix-rizikiv-413250/> (Accessed: 13.12.2024).

7. Kaliuzhnyi, R. A., Andrushchenko, L. V., & Andrushchenko, I. H. (2012). State-legal regulation of insurance in the field of foreign economic activity. Kyiv: MP Lesia. 184 (in Ukr.)

8. Allianz Risk Barometer 2022. January 2022. Allianz. Retrieved from: [https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/countries/japan/AGCS\\_Japan\\_ARB\\_Report\\_2022\\_\(E\).pdf](https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/countries/japan/AGCS_Japan_ARB_Report_2022_(E).pdf) (Accessed: 13.12.2024)

9. Allianz Risk Barometer 2022: Cyber risks return to first place. Allianz. Retrieved from: <https://riskconnect.com/integrated-risk-management/risk-management-techniques/> (Accessed: 13.12.2024)

10. Allianz Risk Barometer 2023. Allianz. Retrieved from: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf> (Accessed: 13.12.2024)

11. Allianz Risk Barometer 2024. Allianz. Retrieved from: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2024.pdf> (Accessed: 13.12.2024)

12. The State of Ransomware 2023. Sophos, 2024. 26 p. Retrieved from: <https://www.congress.gov/118/meeting/house/116406/documents/HHRG-118-GO12-20230927-SD003.pdf> (Accessed: 13.12.2024)

13. Insurance Europe's Annual Report 2023–2024. Insurance Europe, Brussels, 2024. 41 p. Retrieved from: <https://reports.insuranceeurope.eu/annual-report-2023-2024/s/42/contents> (Accessed: 13.12.2024)



14. Karnaushenko, A. S., Petrenko, V. S., & Borovik, L. V. (2022). Modern trends and prospects for the development of the European insurance market. *Hroshi, finansy i kredyt. "Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika" (Money, Finance, and Credit. Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics)*, (14), 85–94.
15. Der Versicherungsmarkt Deutschland im Blick. Retrieved from: <https://www.versicherungsforen.net/schaden-leistung/der-versicherungsmarkt-deutschland-im-blick> (Accessed: 25.12.2024)
16. European Insurance Sector Outlooks at Risk from Inflation, Rising Rates. Retrieved from: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/european-insurance-sector-outlooks-at-riskfrom-inflation-rising-rates-05-09-2023> (Accessed: 16.12.2024)
17. Insurance Digital Full-Funnel Marketing: Key Essentials & Stages. Retrieved from: <https://beinsure.com/key-essentials-stages-of-insurance-digital-full-funnel-marketing> (Accessed: 13.12.2024)
18. Haryaha, L. O. (2018). Development of the financial market in the context of the digitalization of the economy. *Biznes Inform (Business Inform)*, 11, 388–393.
19. Panteleeva, N. M., Kolodiy, S. Y., & Rebrik, M. A. (2019). *Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society* (Monograph). Kyiv: University of Banking Business (in Ukr.)
20. Danyko, Y. I., & Brovko, S. V. (2024). Influence of innovative technologies on the development of the insurance market. *Ekonomika ta suspilstvo (Economics and Society)*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-8>
21. Key performance indicators of insurance companies. (2024). National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed: 10.12.2024)
22. World insurance. Swiss Re Institute. Sigma research. Retrieved from: [https://www.swissre.com/institute/search-page.html?to=20&contentType=Publication&languages=English&researchSeries=sigma&searchterm=sigma&sort\\_by=Date&sort\\_by=Date&source=Swiss+Re+Institute](https://www.swissre.com/institute/search-page.html?to=20&contentType=Publication&languages=English&researchSeries=sigma&searchterm=sigma&sort_by=Date&sort_by=Date&source=Swiss+Re+Institute) (Accessed: 10.12.2024)
23. Klymenko, Y. O., & Denysenko, V. O. (2023). Management of financial risks: The case of "SANALYANS" LLC. In *Economic potential of the country: Theoretical foundations and practical implementation. Materials of the scientific-practical conference* (Ivano-Frankivsk, November 17–18, 2023) (pp. 10–12). Odesa: Publishing House "Molodyi Vchenyi."

**HARYAGA Lesya**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**DENYSENKO Viktoriia**

PhD (Economics), **Associate Professor**, Associate Professor at the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**PROSHCHALYKINA Alina**

PhD (Economics), **Associate Professor**, Head of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**BALEV Valeriy**

Postgraduate Student, Department of Financial Technologies and Entrepreneurship, Sumy State University, Sumy, Ukraine

**PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INSURANCE IN INTERNATIONAL BUSINESS**

**Introduction.** *In the modern context of globalization and economic instability, insurance plays a key role in ensuring the financial security of international business. The continuous rise in risks associated with geopolitical factors, climate change, digitalization, and the development of new technologies necessitates the adaptation of insurance services to emerging challenges.*

*The prospective directions for the development of insurance in international business are shaped by companies' needs to minimize risks and the implementation of innovative insurance products. In particular, there is significant growth in cyber insurance, environmental insurance, and the use of blockchain technology and artificial intelligence for risk assessment and data processing.*

**Purpose.** *Justification of promising areas of development of insurance in international business.*

**Results.** *The study establishes that insurance in international business is a crucial risk management tool, particularly in the context of globalization and economic instability. Key areas of insurance in international business have been identified, including: cyber insurance – the growing threats and increasing number of cyber incidents are driving demand for insurance products that cover losses from IT system attacks; environmental insurance – companies are increasingly protecting themselves against environmental risks and liabilities related to environmental damage; microinsurance – a promising direction for developing countries, where the penetration of insurance services remains low; political risk insurance – a vital instrument for safeguarding investments and exports in politically unstable regions; reinsurance – used to distribute large risks among multiple insurance companies. Based on the analysis of insurance market indicators across various countries, key trends in the development of the global insurance market have been identified.*

**Originality.** *A comprehensive analysis of insurance markets in various countries, including the United States, China, the United Kingdom, Germany, France, and Ukraine, has been conducted. Quantitative indicators such as insurance premiums, claim payout levels, and insurance density have been provided, allowing for an assessment of market dynamics. The study identifies trends in the growth of insurance premiums in developed countries and potential directions for insurance market development in emerging economies. New challenges in international business insurance have been identified, including the rising risks associated with cybersecurity, climate change, pandemics, and geopolitical tensions. New data on the structure of the insurance market in the U.S. and Europe have been presented, which can be utilized in developing international business strategies. Key types of insurance services most relevant to international business have been summarized, including political risk insurance, credit insurance, liability insurance, and cyber insurance. Practical measures have been proposed to mitigate the negative consequences of cyber risks by adapting insurance products to emerging threats.*

**Conclusion.** *Prospective directions for the development of insurance in international business have been proposed, including: digitalization of insurance services (adoption of online platforms, cyber insurance, artificial intelligence (AI), Big Data, the Internet of Things (IoT), and blockchain to enhance efficiency, security, and customer experience); development of microinsurance (expanding access to insurance for low-income individuals and small businesses that often cannot afford traditional insurance products); growth of insurance in developing countries (improving financial literacy, government and international organization support, localization of insurance products, and partnerships with local insurance companies to strengthen market penetration); implementation of innovative products (advancing cyber insurance, environmentally focused insurance, health insurance powered by IoT, and travel insurance tailored for pandemic-related risks).*

**Keywords:** *insurance; international business; insurance market; principles of insurance; types of insurance services; risks of international business; cyberattack insurance.*

Одержано редакцією: 28.09.2024  
Прийнято до публікації: 12.10.2024

УДК 330.338

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-131-141>

**ЧЕРЕВКО Олександр Володимирович**

доктор економічних наук, професор, ректор  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1809-5960>  
e-mail: [rector@vu.cdu.edu.ua](mailto:rector@vu.cdu.edu.ua)

**БАС Микола Вікторович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти – доктора філософії,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-6093-8757>  
e-mail: [mykolabas73@ukr.net](mailto:mykolabas73@ukr.net)

**БАС Іван Вікторович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти – доктора філософії,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-7960-8298>  
e-mail: [ivanbas85@ukr.net](mailto:ivanbas85@ukr.net)

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ ДЛЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

*Проведено аналіз результатів збройної агресії російської федерації щодо знищення лісового господарства України. Оцінено шкоду, яка заподіяна економіці лісового господарства та екології лісу в наслідок такої агресії. Вперше здійснено класифікацію військових злочинів спрямованих на знищення лісової екосистеми, визначено наслідки від застосування ворогом ракет та снарядів на території України, запропоновані шляхи усунення наслідків військового нападу. Надано пропозиції щодо подальшого лісовідновлення та сталого лісоуправління.*

**Ключові слова:** *Воєнний екоцид, лісовий фонд, екосистема лісу, заподіяна шкода, лісове господарство, екологія, збитки, економічний стан, мінування, забруднення території, пожежі.*

**Постановка проблеми.** Війна, яку веде Росія проти України впливає на усі галузі української економіки та екології. Нагальною проблемою для України, на сьогодні, є екологічна катастрофа, яка спричинена війною і яка має надзвичайно негативний вплив на економічні показники діяльності українських суб'єктів господарювання. Війна в Україні призвела до катастрофічних змін в житті людей, екології та економіці країни, постраждалими є усі галузі економіки країни, зокрема аграрний сектор, галузь енергозабезпечення, водопостачання, транспортна галузь. Постійні ракетні обстріли, пожежі, замінування територій, вирубка дерев для потреб війни негативно впливають на стан лісового фонду держави. Знищення лісів в Україні в результаті російської агресії стало однією з численних екологічних катастроф, і тому, актуальним є питання стосовно стану галузі лісового господарства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наразі, для більшості українських науковців актуальною і болючою темою досліджень є питання щодо обсягів збитків та шкоди, які здійснює російська федерація по відношенню до економічної та екологічної безпеки галузей економіки, зокрема лісового господарства, серед яких можна виокремити роботи Богомаз М., Ковальчук Н., Корнеєва Ю., Петрука С., Толстушко Н. та багатьох інших. Дослідження вектору злочинів російської агресії щодо знищення українських лісів є надзвичайно актуальним сьогодні, оскільки масштаб злочинів зростає і результатом є невиправні збитки для лісового господарства.

**Метою статті** є дослідження злочинів російської федерації спрямованих на знищення українських лісів та лісового фонду, а також пошук шляхів подолання кризового стану лісової екосистеми.

**Виклад основного матеріалу.** З метою окреслення масштабу злочинів, що чинить Російська федерація проти лісового фонду України схарактеризуємо його основні риси та відмінності. Загальна площа лісового фонду України становить – 10,4 млн га, із яких вкритих лісовою рослинністю – 9,6 млн га., що становить 15,9%. Цей показник за 50 років зріс на 21%, майже втричі зріс запас деревини, об'єм якого становить 2102 млн кубометрів. За показником лісистості території, Україна належить до малолісних країн Європи. У багатьох європейських країнах цей показник значно вищий. Так, за даними ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних націй), у Фінляндії лісистість складає 58,9%, у Швеції – 67,7%, в Німеччині – 29%, у Франції – 28,7%, в Італії – 21,2%, в Болгарії – 32,69%, в Греції – 28,43%, в Румунії – 26,72% [11].

Ліси України поділені на дві групи: перша група охоплює ліси, що виконують переважно природоохоронні функції, до другої групи належать ліси, що поряд з екологічним мають експлуатаційне значення. У складі лісів першої групи водоохоронні ліси становлять 314,5 тис. га. З них заборонні смуги лісів по берегах річок, озер, водосховищ та інших водних об'єктів займають 268,8 тис. га, заборонні смуги лісів, що захищають нерестовища риб – 45,7 тис. га.[10].

Окрім того, українські ліси ділять на дві категорії: природні та штучні. Штучні ліси створюються у визначений період та за ними ведуть постійний нагляд. Більша частина штучних лісів випадає на так звані промислові регіони – схід України. Проте, через бойові дії, більша частина тих лісів наразі просто знищена [11].

Оскільки на території України мають місце різні кліматичні умови, то і ліси поширені простором держави нерівномірно. Лісистість у різних природних зонах має значні відмінності й не досягає оптимального рівня, за якого ліси найпозитивніше впливають на клімат, ґрунти, водні ресурси, протидіють ерозійним процесам, а також забезпечують одержання більшої кількості деревини (табл.1).

**Таблиця 1. – Фактична лісистість територій України**

Адміністративно-територіальні одиниці	Фактична лісистість за різними роками,%			
	1978	1988	1996	2011
АР Крим	10,0	10,1	10,6	10,7
Вінницька	11,0	11,5	12,8	13,1
Волинська	29,4	30,4	30,9	31,0
Дніпропетровська	2,7	3,6	5,2	5,6
Донецька	4,4	4,8	6,7	6,9
Житомирська	31,7	31,3	32,6	33,6
Закарпатська	48,8	50,0	50,8	51,4
Запорізька	1,2	1,3	3,9	3,7
Івано-Франківська	32,0	40,7	40,9	41,0
Київська	19,8	19,4	20,4	22,2
Кіровоградська	4,0	4,5	6,2	6,7
Луганська	8,2	8,8	10,7	11,0
Львівська	25,4	28,0	28,5	28,5
Миколаївська	1,2	1,9	3,7	4,0
Одеська	3,5	4,1	5,7	6,1
Полтавська	7,1	7,5	8,5	8,6
Рівненська	35,5	36,2	36,5	36,4
Сумська	15,5	16,3	17,4	17,8
Тернопільська	12,0	12,9	13,1	13,3
Харківська	10,2	10,7	12,1	12,0
Херсонська	3,0	3,01	4,6	4,1
Хмельницька	11,4	11,9	12,5	12,8
Черкаська	13,2	13,8	15,2	15,1
Чернівецька	28,0	28,8	29,2	29,2
Чернігівська	17,7	19,2	20,3	20,9
Разом	13,7	14,3	15,9	15,9

*Джерело: складено авторами за [3,6].*

Більше половини лісів країни є штучно створеними та потребують посиленого догляду [4]. Фактична лісистість території України визначена станом на 2011 рік, оскільки Державне агентство лісових ресурсів України здійснювало повну інвентаризацію лісового фонду саме у 2011 році, наступна інвентаризація планувалася на 2021-2022 роки, але у зв'язку зі збройною агресією росії розпочатий процес інвентаризації призупинено.

За своїм призначенням і розташуванням, лісові зони виконують, переважно, водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі функції, а також забезпечують потреби суспільства в лісових ресурсах.

Лісові масиви України, що виконують захисні функції, становлять 1184,9 тис. га. З них протиерозійні ліси мають площу 527,4 тис. га, захисні смуги лісів уздовж залізниць, автошляхів шляхів загальнодержавного та обласного значення – 229,9 тис. га, особливо цінні лісові масиви – 20,5 тис. га, державні захисні лісові смуги – 1,9 тис. га, байракові ліси, стрічкові бори, степові – 405,2 тис. га.

Ліси, що виконують санітарно-гігієнічні та оздоровчі функції, становлять 1751,3 тис. га., з них ліси зелених зон навколо міст, населених пунктів і промислових підприємств займають площу 1581,0 тис. га, санітарної охорони джерел водопостачання – 40,2 тис. га, санітарної охорони курортів - 116,2 тис. га, міські - 13,9 тис. га. Ліси спеціального цільового призначення становлять 202,2 тис. га, з них заповідників - 135,3 тис. га, національних і природних пам'яток - 57,4 тис. га, заповідних лісових ділянок, а також лісів, що мають наукове та історичне значення – 9,5 тис. га [10].

У складі лісового фонду України переважають державні ліси, загальна площа яких сягає 7550 тис. га. Забезпеченість лісом населення України – 0,17 га. на людину і є однією із найменших в Європі. Забезпеченість деревиною становить 25,4 м<sup>3</sup> на одного жителя України [4].

На лісові насадження впливає багато факторів навколишнього середовища, що негативно позначається на їх загальному стані, який не відповідає еколого-біологічним вимогам функціонування лісових екосистем. До 2022 року однією з найважливіших проблем лісових насаджень була зміна клімату, яка має глобальний характер та чинить вплив на всі природні екосистеми планети. Лісова галузь України багато років поспіль потерпає від того, що дубові й соснові ліси знаходяться в ослабленому стані або ж зовсім усихають. Останні роки в Україні спостерігається пересихання заболочених лісових територій, а також боліт, що є складовими лісових екосистем. Причинами пересихання боліт, особливо на Поліссі, є зміни клімату, що характеризуються тривалими посухами, а також меліорація заболочених регіонів, яка була проведена у минулому столітті [4]. Але зазначену проблему українські науковці на працівники лісового господарства в змозі вирішити, залишається невирішеною проблемою вчинки Росії, що спрямовані на знищення українських лісів.

Розпочата Росією війна проти України щодня ставить під загрозу екологічну безпеку країни, це завдає значної шкоди лісам та іншим природним ландшафтам, перешкоджає веденню лісогосподарської діяльності в країні. Під час військової агресії з боку Росії лісові ділянки України зазнали і зазнають величезних втрат. Разом з іншими природними екосистемами ліси страждають найбільше. Тому що для їх відновлення необхідно буде спочатку розмінувати територію, потім дерева які згоріли мають вирости для нормального функціонування, для цього також має пройти мінімум десь років 20-30[6].

Загалом із 24 лютого 2022 року від воєнних дій майже 30% лісів зазнало різного ступеню шкоди. Слід зазначити, що на окупованих та деокупованих територіях через ліси переміщується важка військова техніка, в лісах знаходяться військові частини та ведуться активні бойові дії. Це призводить до серйозних порушень лісових екосистем, а також забрудненню ґрунтів та вод. На сьогодні, повна оцінка втрат лісу на деокупованих територіях неможлива через забруднення лісів вибухонебезпечними предметами, що несе потенційні ризики для життя працівників [11].

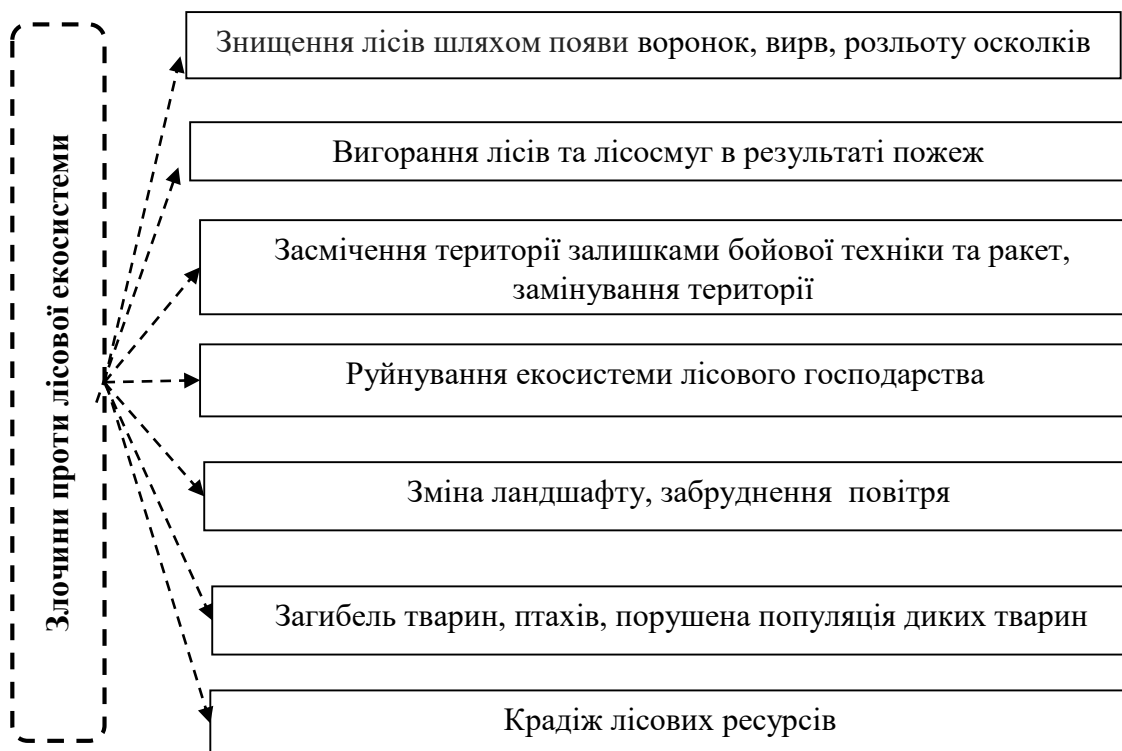
Спеціалістами підраховані приблизні масштаби витрат завданих довкіллю, це понад 65 млрд грн збитків та майже 6,5 тис випадків знищення екосистеми. Проте, реальні збитки, завдані довкіллю війною, є значно більшими [2].

Зазначається, що за мінімальною оцінкою, сукупна вартість втраченого лісу перевищує 14 мільярдів грн. При цьому, це лише прямі збитки. Тобто вартість деревини, яку можна було отримати з цієї площі. Ці збитки не враховують екологічних наслідків, ліквідація яких може обійтися значно дорожче.

За допомогою супутникових знімків встановили, що за два роки війни росіяни повністю знищили на окупованих ними територіях понад 100 тисяч гектарів лісів.

Військові злочини проти лісового господарства можна поділити на сім груп (рис.1):

1. Знищення лісового простору шляхом появи воронок, вирв, розльоту осколків;
2. Засмічення території лісу залишками бойової техніки та ракет, замінування території;
3. Вигорання лісів та лісосмуг в результаті пожеж, знищення рослинного світу;
4. Зміна ландшафту, забруднення повітря;
5. Руйнування екосистеми лісу;
6. Крадіж лісових ресурсів;
7. Загибель тварин, птахів, порушення популяції диких тварин.



**Рис. 1. – Військові злочини спрямовані на знищення лісової екосистеми.**

*Джерело: власна розробка авторів*

Відтак першим свідченням злочинів проти лісової екосистеми є знищення лісів шляхом появи воронок, вирв, розльоту осколків. Кожна детонація ракет, снарядів, безпілотників, мін залишає після себе руйнування, зокрема воронку, вивернутий ґрунт, осколки, отруйні хімічні речовини, які нищать верхній плідючий пласт ґрунту, що в подальшому унеможлиблює процес відновлення екосистеми лісу [12].

Великою проблемою є забруднення території хімічними речовинами, що зашкоджують тваринам та птахам, які мешкають на цій місцевості. На значних територіях України відбувається суттєве пошкодження поверхневого шару ґрунтів внаслідок згорання боєприпасів. Детонація ракет, артилерійських снарядів, фугасних авіабомб зумовлює утворення чадного, вуглекислого газу, водяної пари, закису азоту, діоксиду азоту, формальдегіду, пари ціанистої кислоти, азоту, а також великої кількості токсичної органіки, що потрапляють у ґрунти. Так, в ґрунті відзначається перевищення вмісту ртуті, цинку та кадмію у вісім разів, також фіксується високий вміст міді, нікелю, свинцю, фосфору та барію [7].

Разом з тим, на території лісу лишаються цистерни з паливом, мастилом, залишки техніки, ракет, безпілотників. Хімічні елементи та сполуки, що утворюються від їх горіння та розпаду просочуються в ґрунт, що уповільнює зволоження верхнього прошарку ґрунту, забруднює підземні води, призводить до загибелі тварин та рослин [7].

Наступним злочином є знищення лісу в результаті пожеж. Наслідками вибуху ракет, снарядів, мін є пожежі, які знищують рослинний та тваринний світ лісу. Серед природних територій, які найбільше постраждали від пожеж є національний природний парк "Святі гори", розташований у Краматорському і Бахмутському районах. З початку вторгнення РФ на цій території точилися бойові дії, внаслідок чого 80% парку було знищено.

За попередніми розрахунками, внаслідок враження артилерійськими, авіаційними, а також важкими вогнеметними системами ворога лісовий фонд Луганської області знищено на площі більш як 26 тис. га. Загальний розмір шкоди за забруднення атмосферного повітря вже складає 180 млрд грн. [13].

Упродовж 2023 року в лісах країни ліквідовано 593 пожежі на площі 906,8 га, з яких 35 – великі лісові пожежі на загальній площі 446,6 га, в тому числі 14,3 га верхових. Середня площа однієї пожежі становила 1,5 га. Орієнтовні збитки склали понад 7 млн. грн. Найбільшу кількість пожеж зафіксовано у Харківській (114 випадків на площі 204,3 га), Київській (78 випадків на площі 54,8 га), Миколаївській (68 випадків на площі 151,6 га), Чернігівській (58 випадків на площі 46,2 га), Дніпропетровській (55 випадків на площі 51,7 га) областях, що становить 63% від загальної кількості та 56% від загальної площі. Зазначимо, що облік пожеж здійснювався без урахування значної частки територій, де велися бойові дії, а частина територій областей наразі перебуває під тимчасовою окупацією. Оцінити збитки від лісових пожеж, здійснити інструментальну зйомку площ, пройдених вогнем, неможливо, вони будуть відкориговані після закінчення воєнних дій та звільнення і розмінування тимчасово окупованих територій [8, 2].

Внаслідок пожеж в Україні постраждали: лісів – 320 тис га; природних ландшафтів – 645 тис га; сільськогосподарських земель – 1340 тис га; забудованих територій – 129 тис га. Пожежі охопили 425 тис га природоохоронних територій, з яких 292 тис га на окупованих територіях та територіях, де проходять бойові дії [1]. Якщо порівняти дані щодо лісових пожеж до початку повномасштабної війни в Україні, то, наприклад, у 2018 році площа лісів, що були охоплені пожежами, становила до 10 тис га. У 2020 році, внаслідок змін погодних умов та глобального потепління, пожежі охопили більше 160 тис га лісів (рис.2). У 2022 році пожежами було охоплено 320 тис.га лісів, а у 2023 році 907 тис.га., основною причиною пожеж у 2022-2023 році були військові дії Росії проти України.



**Рис. 2. Площа лісових пожеж в Україні у 2018-2023 роках.**

*Джерело: складено авторами за [4,12].*

Черговим злочином спрямованим на руйнування лісового фонду України є засмічення території залишками бойової техніки та ракет, замінування території. Ліси часто стають територіями, які мінують для ускладнення просування військ, що не тільки пошкоджує деревну рослинність, але й робить ці території небезпечними для відновлення. Станом на сьогодні на Харківщині заміновані або пошкоджені пожежами близько 40-45% територій лісів.

Ліси та лісосмуги страждають від замінування, їх територія мінувалась хаотично, і тому складніше проводити роботи з розмінування. Якщо люди усвідомлюють серйозність ситуації та утримуються від відвідування лісів, то звірі, які мешкають у лісі наражають себе на небезпеку [14].

Загалом потребують розмінування близько 0,5 млн. гектарів лісів на підконтрольній владі України території. Лишається невідомою ситуація щодо забруднення лісів вибухонебезпечними предметами на тимчасово окупованих землях лісового фонду, орієнтовно на площі 0,8 млн. га лісів. Проблемою є те, що площа замінованих територій збільшується, при цьому ліси належать до третьої категорії в черзі розмінування. Здійснення сталого управління лісами можливе лише після спеціального підтвердження доступності відповідної території. Відповідно до національного законодавства, розмінування проводиться спеціальними органами, які ліцензовані Міністерством оборони України або Державною службою з надзвичайних ситуацій. Слід також враховувати обмежену кількість кадрів і належного обладнання для розмінування лісів. Середня площа лісових пожеж різко зросла через неможливість своєчасного доступу до лісу, відсутність авіаційної підтримки та відсутність належного обладнання [3].

З причини замінування територій призупинена діяльність лісогосподарств, так, наприклад, наукова та виробнича діяльність ДП «Клавдієвська ЛНДС» (Київська обл.) і ДП «Харківська ЛНДС» (Харківська обл.) частково обмежена, адже вони знаходяться на територіях, що підлягають розмінуванню. Підпорядковані УкрНДІЛГА ДП «Степовий філіал УкрНДІЛГА» (Херсонська обл.), ДП «Луганська АЛНДС» (Луганська обл.) та 29 ДП «Маріупольська ЛНДС» (Донецька обл.) знаходяться на тимчасово окупованих територіях [3].

Артилерійські удари, ракетні обстріли та авіаудари завдають серйозних пошкоджень лісам. Вибухи руйнують деревостани, знищують рослинність і порушують екосистеми лісу, зокрема зміни ландшафту, знищення рослинного та тваринного світу, забруднення верхнього прошарку ґрунту, отруєння води та повітря. Ліси є домом для багатьох видів флори і фауни, і їхнє знищення призводить до втрати біорізноманіття. Це особливо критично для рідкісних і зникаючих видів. Кожен організм у лісі має свою роль у ланцюгу живлення. Знищення рослинності, що є основою для травоядних тварин, впливає на хижаків і зменшує загальну стабільність екосистеми. Артилерійські обстріли та мінування впливають на регенерацію лісу. Пошкодження кореневої системи, забруднення ґрунту, заблоковані водні потоки - все це ускладнює або навіть унеможлиблює відновлення екосистеми. На місці знищених лісів можуть зростати інвазивні види рослин, що заміщують місцеві види і не дозволяють відновити природний баланс.

Окрім того, ліси є важливими для збереження водного балансу в регіонах, їх знищення призводить до збільшення ерозії ґрунтів і погіршення якості води. Рослинний світ є важливими поглиначами вуглекислого газу. Їх знищення може сприяти збільшенню рівня CO<sub>2</sub> в атмосфері, що має серйозні наслідки для зміни клімату.

У 2022 році під час окупації Херсонщини, яка є однією з найменш (4%) заліснених областей України, значна частина лісів постраждала від пожеж, обстрілів та вирубок. Також ліси регіону серйозно постраждали й внаслідок підриву греблі Каховської ГЕС у червні 2023 року. Тоді затопило майже 55 тисяч гектарів лісу на лівобережжі Дніпра [8].

Бойові дії наразі відбуваються в східних та південних областях України. Для цих регіонів характерна низька лісистість, в цих областях ліси та лісосмуги виконують захисні функції. Знищення та пошкодження їх позначиться на кліматі цих регіонів та може призвести до значних ерозійних процесів. Зокрема, на півдні України наслідками можуть бути вітрова ерозія та опустелювання, що, негативно вплине на якість ґрунту та життя тварин [14].



Не менш вагомим злочином є вирубка лісу та крадіж лісових ресурсів. Вирубка лісу окупантами є однією з численних екологічних проблем, що виникає внаслідок агресії, яку Росія здійснює проти України. Відомо про численні випадки вирубки лісів і крадіжки лісових ресурсів на територіях, які перебувають під контролем російських окупантів, в Україні. Ці дії відбуваються, зокрема, в таких областях, як Луганська, Донецька, Херсонська, Запорізька, Харківська та інші. Детальна інформація про такі випадки іноді важко документується через складну безпекову ситуацію та відсутність можливості доступу до окупованих територій. Однак деякі факти, які вже стали відомими, вказують на масштабні вирубки та крадіжки лісових ресурсів. У Луганській та Донецькій областях зафіксовано численні випадки масової вирубки лісів, які використовуються як паливо для армії окупантів або для продажу на чорному ринку. Відомо про систематичну незаконну вирубку лісових масивів, особливо в районі Слов'янська, Лисичанська та інших міст, що перебувають під окупацією. Окрім того, повідомляється про використання лісів для маскувння техніки та військових баз. Вже після деокупації територій Харківської області стало відомо про значні масштаби вирубки лісів російськими окупантами. Древа використовувалися для виготовлення деревного палива, а також для продажу.

Окрім вирубки, окупанти здійснюють крадіжку деревини та інших лісових ресурсів для подальшого використання або продажу на території Росії. Це також може бути частиною стратегії з експлуатації ресурсів окупованих територій.

Враховуючи, що повна картина цієї проблеми стане відома лише після відновлення контролю над окупованими територіями, багато випадків залишаються незафіксованими або недокументованими в умовах активних бойових дій.

Таким чином, масштаби вирубки лісу і крадіжки лісових ресурсів, що здійснюються окупантами, є значними, але достовірна їх оцінка вимагає подальших досліджень і фіксації фактів після деокупації територій.

Відновлення лісів після війни буде складним і тривалим процесом. Пошкоджені ліси можуть потребувати десятиліть, а іноді й століть для відновлення, а певні території можуть бути непридатними для відновлення через забруднення, мінування або значні зміни в екосистемах.

Знищення екосистеми лісу — це не лише втрата дерев. Це комплексний процес, що зачіпає всю екологічну систему, порушує біорізноманіття, змінює клімат, водний баланс і має серйозні економічні та соціальні наслідки. Відновлення таких екосистем буде довготривалим і важким процесом, що потребуватиме значних зусиль та ресурсів.

Наразі українські природоохоронні організації, міжнародні екологічні організації та уряди продовжують працювати над моніторингом і документуванням екологічних збитків, а також над пошуком шляхів для відновлення постраждалих екосистем. Сучасні технології, такі як супутникові знімки, допомагають визначити масштаб пошкоджень і організувати процеси відновлення.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** З метою відновлення постраждалого та втраченого лісового фонду, а також з метою моніторингу лісового господарства країни, в країні продовжується проведення національної інвентаризації лісів, розпочатої у 2021 році. Центром національної інвентаризації лісів при ВО «Укрдержліспроект» здійснюється система регулярних вибіркового обстежень для отримання статистично обґрунтованої інформації про кількісні та якісні показники стану і динаміки лісів держави, їх ресурсного потенціалу для потреб державного управління, стратегічного планування ведення лісового господарства, державного лісового кадастру, моніторингу довкілля, міжнародної звітності про ліси [3]. За 2023 рік було проведено польовий збір даних у Івано-Франківській, Черкаській, Закарпатській, Чернівецькій, Тернопільській, Житомирській, Полтавській, Одеській, Рівненській, Волинській, Львівській, Вінницькій, Хмельницькій, Кіровоградській, Миколаївській, Київській, Дніпропетровській областях та в м. Києві, загальний обсяг робіт склав 2930 досліджених інвентаризаційних ділянок. Загальна кількість обстежених інвентаризаційних ділянок за 2021-2023 роки складає 4135. Проведення національної інвентаризації лісів належить до стратегічних завдань галузі та є частиною міжнародних зобов'язань країни.

Для розвитку співробітництва щодо збереження лісів від пожеж, а також забезпечення проведення заходів із розмінування територій лісового фонду 7 вересня 2023 року підписаний Меморандум про співробітництво між Державним агентством лісових ресурсів України та Державною службою України з надзвичайних ситуацій. Основними напрямки співпраці є організація і проведення спільних робіт з ліквідації лісових пожеж. Підвищено рівень комунікації та взаємодії Державної служби України з надзвичайних ситуацій та Державним агентством лісових ресурсів України. В роботу органів сфери управління Держлісагенства впроваджено автоматизовану систему «Пожежі», що дозволяє миттєво реагувати, у разі виникнення лісових пожеж.

В умовах військового стану та в повоєнний період гостро постануть питання масштабного лісорозведення та лісовідновлення для забезпечення збільшених потреб держави в деревині у зв'язку з необхідністю подолання наслідків військових дій; моніторингу лісів зі створенням карт постраждалих територій і оцінюванням збитків, завданих лісовим екосистемам; визначення першочергових заходів для збереження та відновлення об'єктів лісового й природно-заповідного фонду України, насамперед тих, в яких відбувалися активні бойові дії. З цією метою запроваджено в діяльність філій лісового господарства розроблений УкрНДЛІГА геопортал «Ліси України» (<https://forestry.org.ua>) і мобільні додатки для доступу й оперування геопросторовою інформацією про ведення лісового господарства. У 2023 році укладено договори з підтримки функціонування геопорталу з 65 філіями ДП «Ліси України». УкрНДЛІГА здійснено науково-методичну підтримку розвитку Національної інвентаризації лісів України (НІЛ) на основі застосування мобільної геоінформаційної технології Field-Map, яка забезпечує комп'ютеризований процес збору даних під час проведення робіт на інвентаризаційних ділянках, підтримує у польових умовах процедури контролю якості показників інвентаризації та забезпечує формування цифрових геопросторових наборів даних, необхідних для моніторингу стану, продуктивності і біорізноманіття лісів. Розроблено програмний модуль на основі програмного забезпечення Field-Map для збору польових даних і проведення контролю якості даних НІЛ.

На 2025-2026 роки Державним агентством лісових ресурсів заплановано ряд заходів з удосконалення сталого лісоуправління, зокрема ліквідація негативних наслідків збройної агресії РФ на лісове господарство; подальше виконання програми Президента України «Зелена країна»; розвиток цифровізації лісового господарства; розширення існуючих потужностей та будівництво нових лісонасінневих центрів для вирощування посадкового матеріалу із закритою кореневою системою; формування ефективного та прозорого ринку деревини.

#### Список використаних джерел

1. Богомаз М. Через пожежі у 2022 році Україна вже втратила в 30 разів більше лісів, ніж у попередні періоди (Due to fires in 2022, Ukraine has already lost 30 times more forests than in previous periods). Retrieved May 4, 2023, URL: <https://rubryka.com/2022/11/03/через-pozhezhi-u2022-rotsi-ukrayina-vzhe-vtratyla-v-30-raziv-bilshe-lisiv-nizh-u-poperedni-periody-wwf-ukrayina/> (дата звернення 02.11.2024)
2. Гринчук С. Понад €65 млрд збитків та майже 6,5 тисяч випадків знищення екосистем 29.10.2024. URL: <https://mepr.gov.ua/ponad-e65-mlrd-zbytkiv-ta-majzhe-6-5-tysyach-vypadkiv-znyshhennya-ekosystem/> (дата звернення 07.11.2024)
3. Державне агентство лісових ресурсів України. (n.d.b). Публічний звіт голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit\\_lis\\_23.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_lis_23.pdf) (дата звернення 01.11.2024)
4. Ковальчук Н. П., Петрук С. Р. Особливості впливу навколишнього середовища на стан лісових насаджень України. *Сільськогосподарські машини*, 2023, 49, 117-123. DOI <https://doi.org/10.36910/acm.vi49.106>
5. Ковальчук Н. П., Толстушко Н. О. Лісові фітоценози України в умовах воєнного стану (Forest phytocoenoses of Ukraine under conditions of marital state). *Сільськогосподарські машини*, 2022, 48, 88-92. DOI <https://doi.org/10.36910/acm.vi48.879>
6. Корнеєв Ю.В., Корнеєв А.Ю. Поняття лісу як природного об'єкту та об'єкту правової охорони/ *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Серія ПРАВО. Випуск 80: частина 1 с. 343-348. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.50>

7. Кузьменко В., Третяк Н., Чорнай В. і Яриш, І. Воєнний екоцид в Україні як згубний наслідок застосування російських ракет та снарядів, Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, 2024. 19(1), с. 62-72. DOI: 10.37701/dndivsovt.19.2024.08.
8. Михайлов Д. Від початку повномасштабної війни Росія знищила понад 60 тисяч гектарів лісу на ТОТ — розслідування. 8 квітня, 2024 URL: <https://suspilne.media/722493-vid-pocatku-povnomasstabnoi-vijni-rosia-znisila-ponad-60-tisac-gektariv-lisu-na-tot-rozsliduvanna> (дата звернення 09.11.2024)
9. Овсяний К. До і після. Наслідки повномасштабної війни для екології України. Погляд з супутника 25 лютого 2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/skhemy-ekolohiya-viyna/32284610.html> (дата звернення: 08.09.2024)
10. Приступа О., Алієв С. Стан лісів України та перспективи господарського і екологічного використання. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/63-tridtsyat-druga-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/805-stan-lisiv-ukrajini-ta-perspektivi-gospodarskogo> (дата звернення 10.11.2024)
11. Проблеми лісових ресурсів України. URL: [https://www.unian.ua/ecology/1194415-problemi-lisovih-resursiv-ukrajini.html#goog\\_rewarded](https://www.unian.ua/ecology/1194415-problemi-lisovih-resursiv-ukrajini.html#goog_rewarded) (дата звернення 04.11.2024)
12. Руденко М.В., Третяк Н.М., Маренич А.І. Маркетингові дослідження впливу російської агресії на стан аграрного сектора України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №2 (45). С. 38-47. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010505
13. Скільки лісів постраждало від війни і як швидко їх можна відновити 05.05.2023. URL: <https://texty.org.ua/fragments/109583/skilky-lisiv-postrazhdalo-vid-vijny-i-yak-shvydko-yih-mozhna-vidnovyty/> (дата звернення 03.11.2024)
14. Третяк Н., Маренич А., Харченко А. Воєнний екоцид в Україні та його вплив на економічну безпеку країни. *Фінансовий простір*, 2022. № 48. С. 18-27 DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.182728](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.182728)

#### References

1. Bohomaz, M. (2022). Cherez pozhezhi u 2022 rotsi Ukraina vzhe vtratyla v 30 raziv bilshe lisiv, nizh u poperedni periody (Due to fires in 2022, Ukraine has already lost 30 times more forests than in previous periods). Retrieved May 4, 2023, URL: <https://rubryka.com/2022/11/03/cherez-pozhezhi-u2022-rotsi-ukrayina-vzhe-vtratyla-v-30-raziv-bilshe-lisiv-nizh-u-poperedni-periody-wwf-ukrayina/> (data zvernennia 02.11.2024)
2. Hrynychuk S. Ponad €65 mlrd zbytkiv ta maizhe 6,5 tysiach vypadkiv znyshchennia ekosystem 29.10.2024. URL: <https://mepr.gov.ua/ponad-e65-mlrd-zbytkiv-ta-majzhe-6-5-tysyach-vypadkiv-znyshchennia-ekosystem/> (data zvernennia 07.11.2024)
3. Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy. (n.d.b). Publichnyi zvit holovy Derzhavnoho ahentstva lisovykh resursiv Ukrainy za 2023 rik. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit\\_lis\\_23.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_lis_23.pdf) (data zvernennia 01.11.2024)
4. Kovalchuk, N. P., & Petruk, S. R. (2023). Osoblyvosti vplyvu navkolynshnoho seredovyscha na stan lisovykh nasadzen Ukrainy. *Silskohospodarski mashyny*, 49, 117-123. DOI <https://doi.org/10.36910/acm.vi49.106>
5. Kovalchuk, N. P., & Tolstushko, N. O. (2022). Lisovi fitotsenozy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu (Forest phytocoenoses of Ukraine under conditions of marital state). *Silskohospodarski mashyny*, 48, 88-92. DOI <https://doi.org/10.36910/acm.vi48.879>
6. Kornieiev Yu.V., Kornieiev A.Iu. Poniattia lisu yak pryrodnoho ob'ektu ta ob'ektu pravovoi okhorony/ Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, 2023. Seriya PRAVO. Vypusk 80: chastyna 1 s. 343-348. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.50>
7. Kuzmenko, V., Tretiak, N., Chornai, V. i Yarysh, I. (2024) Voienni ekotsyd v Ukraini yak zghubnyi naslidok zastosuvannia rosiiskykh raket ta snariadiv, Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho nauково-doslidnoho instytutu vyprobuvan i sertyfikatsii ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki,. 2024. 19(1), s. 62-72. DOI: 10.37701/dndivsovt.19.2024.08.
8. Mykhailov D. Vid pocatku povnomasstabnoi viiny Rosiia znyshchyla ponad 60 tysiach hektariv lisu na TOT — rozsliduvannia. 8 kvitnia, 2024 URL: <https://suspilne.media/722493-vid-pocatku-povnomasstabnoi-vijni-rosia-znisila-ponad-60-tisac-gektariv-lisu-na-tot-rozsliduvanna> (data zvernennia 09.11.2024)
9. Ovsiany K. Do i plisia. Naslidky povnomasstabnoi viiny dlia ekolohii Ukrainy. Pohliad z suputnyka 25 liutoho 2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/skhemy-ekolohiya-viyna/32284610.html> (data zvernennia: 08.09.2024)

10. Prystupa O., Aliiev S. Stan lisiv Ukrainy ta perspektyvy hospodarskoho i ekolohichnoho vykorystannia. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/63-tridtsyat-druga-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/805-stan-lisiv-ukrajini-ta-perspektivi-gospodarskogo> (data zvernennia 10.11.2024)

11. Problemy lisovikh resursiv Ukrainy. URL: [https://www.unian.ua/ecology/1194415-problemi-lisovih-resursiv-ukrajini.html#goog\\_rewarded](https://www.unian.ua/ecology/1194415-problemi-lisovih-resursiv-ukrajini.html#goog_rewarded) (data zvernennia 04.11.2024)

12. Rudenko M.V., Tretiak N.M., Marenych A.I. Marketynhovi doslidzhennia vplyvu rosiiskoi ahresii na stan ahrarnoho sektora Ukrainy. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2024. №2 (45). S. 38-47. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010505

13. Skilky lisiv postrazhdalo vid viiny i yak shvydko yikh mozna vidnovyty 05.05.2023. URL: <https://texty.org.ua/fragments/109583/skilky-lisiv-postrazhdalo-vid-vijny-i-yak-shvydko-yih-mozhna-vidnovyty/>(data zvernennia 03.11.2024)

14. Tretiak N., Marenych A., Kharchenko A. Voienni ekotsyd v Ukraini ta yoho vplyv na ekonomichnu bezpeku krainy. Finansovyi prostir, 2022. № 48. S. 18-27 DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.182728](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.182728)

**CHEREVKO Oleksandr<sup>1</sup>**

Dr. Sc. (Econ), Professor

**BAS Mykola<sup>1</sup>**

Postgraduate student

**BAS Ivan<sup>1</sup>**

Postgraduate student

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF RUSSIAN MILITARY AGGRESSION FOR THE FORESTRY OF UKRAINE**

**Introduction.** The war in Ukraine has led to catastrophic changes in people's lives, the environment and the country's economy, all sectors of the country's economy have been affected, in particular the agricultural sector, the energy supply sector, water supply, and the transport sector. Constant rocket attacks, fires, mining of territories, and felling of trees for the needs of the war have a negative impact on the state of the state's forest fund. The destruction of forests in Ukraine as a result of Russian aggression has become one of the many environmental disasters, and therefore, the issue of the state of the forestry sector is relevant.

**Purpose.** The purpose of the article is to investigate the crimes of the Russian Federation aimed at the destruction of Ukrainian forests and forest resources, as well as to find ways to overcome the crisis state of the forest ecosystem.

**The results.** The war launched by Russia against Ukraine daily threatens the country's ecological security, causing significant damage to forests and other natural landscapes, and hindering forestry activities in the country. During the military aggression by Russia, forest areas of Ukraine have suffered and are suffering huge losses. Along with other natural ecosystems, forests suffer the most. Because to restore them, it will first be necessary to demine the territory, then the burned trees must grow back for normal functioning, and this will also take at least 20-30 years.

In general, since February 24, 2022, almost 30% of forests have suffered varying degrees of damage from military operations. It should be noted that in the occupied and deoccupied territories, heavy military equipment is being moved through the forests, military units are located in the forests, and active combat operations are being conducted. This leads to serious violations of forest ecosystems, as well as soil and water pollution. Currently, a full assessment of forest losses in the deoccupied territories is impossible due to contamination of forests with explosives, which poses potential risks to the lives of workers.

Experts have calculated the approximate scale of the environmental costs, which is more than 65 billion UAH of damage and almost 6.5 thousand cases of ecosystem destruction. However, the real damage caused to the environment by the war is much greater. It is noted that, according to the minimum estimate, the total cost of the lost forest exceeds 14 billion UAH. At the same time, these are only direct losses. That is, the cost of wood that could have been obtained from this area. These losses do not take into account the environmental consequences, the elimination of which can be much more expensive.

Using satellite images, it was established that over the two years of the war, the Russians completely destroyed more than 100 thousand hectares of forests in the territories they occupied.

During 2023, 593 fires were extinguished in the country's forests on an area of 906.8 hectares, of which 35 were large forest fires on a total area of 446.6 hectares, including 14.3 hectares of highlands. The average area of one fire was 1.5 hectares. Estimated losses amounted to more than 7 million UAH.

As a result of fires in Ukraine, the following were affected: forests - 320 thousand hectares; natural landscapes - 645 thousand hectares; agricultural lands - 1,340 thousand hectares; built-up areas - 129 thousand hectares. The fires have covered 425,000 hectares of protected areas, of which 292,000 hectares are in occupied territories and areas where hostilities are taking place.

**Originality.** For the first time, war crimes against forestry have been classified, which can be divided into seven groups: destruction of forest space through the appearance of craters, holes, and scattering of fragments; littering of forest territory with remnants of military equipment and missiles, mining of the territory; burning of forests and forest belts as a result of fires, destruction of plant life; change of landscape, air pollution; destruction of the forest ecosystem; theft of forest resources; death of animals, birds, and disturbance of the population of wild animals.

**Conclusions.** In conditions of martial law and in the post-war period, the issues of large-scale afforestation and reforestation will be acute to meet the increased needs of the state in wood due to the need to overcome the consequences of military operations; monitoring of forests with the creation of maps of affected territories and assessment of damage caused to forest ecosystems; determining priority measures for the preservation and restoration of objects of the forest and nature reserve fund of Ukraine, primarily those in which active hostilities took place. To this end, the geoportal "Forests of Ukraine" (<https://forestry.org.ua>) developed by UkrNDILGA and mobile applications for accessing and operating geospatial information on forestry management have been introduced into the activities of forestry branches.

**Keywords:** *Military ecocide, forest fund, forest ecosystem, damage caused, forestry, ecology, losses, economic condition, mining, contamination of the territory, fires.*

*Одержано редакцією: 28.11.2024  
Прийнято до публікації: 12.12.2024*

УДК 330.322:336.67(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-142-151>

**КОМАРЧУК Юлія Віталіївна**

Студентка спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини, ОП «Міжнародний бізнес»

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID <https://orcid.org/0009-0009-0618-9928>  
e-mail: komarchuk.yuliia423@vu.cdu.edu.ua

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент  
завідувачка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>  
e-mail: alina1026@ukr.net

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>  
e-mail: opalko633@gmail.com

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна**

доктор економічних наук, доцент економіки та міжнародних економічних відносин  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-07090>  
e-mail: em\_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Досліджено особливості трансформації інвестиційної поведінки домогосподарств України в умовах воєнного стану. Розкрито основні чинники, що зумовили зміну інвестиційних стратегій: високий рівень економічної невизначеності, зростання інфляції, загроза втрати доходів та активів, обмеження у функціонуванні фінансових ринків. Проаналізовано переорієнтацію населення з довгострокових інвестицій на збереження ліквідності та мінімізацію ризиків. Визначено ключові тенденції у фінансовій поведінці домогосподарств та окреслено потенційні напрями державної політики для підтримки інвестиційної активності населення в умовах кризи. Систематизовано інвестиційні стратегії домогосподарств.*

**Ключові слова:** інвестиційні стратегії, домогосподарства, інвестування, облигації внутрішнього державного боргу, дохідність, ризики, фінансові ринки, REIT (фонд нерухомості), нерухомість, диверсифікація, економіка України, російська агресія, санкції, фінансові інструменти, інвестиційні можливості, пасивний дохід, заощадження.

**Постановка проблеми.** Воєнний стан, запроваджений у зв'язку з повномасштабною агресією росії проти України, суттєво вплинув на економічну поведінку домогосподарств. У відповідь на зростання ризиків, зміну макроекономічного середовища, порушення фінансових зв'язків та загальну нестабільність громадяни змушені переглядати свої фінансові пріоритети, віддаючи перевагу безпеці капіталу, ліквідності та короткостроковим інструментам. Дослідження трансформації інвестиційних стратегій домогосподарств є вкрай актуальним для розуміння нових підходів до збереження та примноження заощаджень, що, у свою чергу, впливає на фінансову стабільність країни в цілому. Важливо розуміти, що ці тенденції не є однорідними для всіх домогосподарств. Все залежить від їхнього фінансового стану, рівня доходів, місця проживання, рівня довіри до фінансових інститутів та очікувань щодо майбутнього. Розуміння нових інвестиційних тенденцій є необхідним для розробки ефективної державної політики,

спрямованої на підтримку фінансової стабільності домогосподарств, стимулювання внутрішніх інвестицій та забезпечення повоєнного економічного відновлення країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації інвестиційної поведінки домогосподарств в умовах воєнного стану набуває все більшої актуальності у сучасному науковому дискурсі. У низці публікацій останніх років здійснено спроби проаналізувати як загальні тенденції фінансової поведінки населення, вплив макроекономічних чинників на заощадження та інвестиції домогосподарств, так і специфіку інвестування в умовах зростаючої економічної нестабільності. Зокрема, в публікаціях Береславської О.І., Шишкова С.Є., Шелудько Н.М. [1], Возняка Г.В. та Каспшишак А.В. [2], Качули С.В., Лисяка Л.В. та Терещенка Т.Є. [3], Кізими Т.О., Лободіної З.М. та Кізіма А.Я. [4], Гаценка А. [5] проаналізовано тенденції доходів, заощаджень та узагальнено чинники, що впливали на інвестиційну поведінку домогосподарств України.

Огляд наукових публікацій показує, що питання трансформації інвестиційних стратегій домогосподарств в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим і потребують систематизації як самих інвестиційних стратегій, так і чинників, що зумовлюватимуть зростання інвестицій.

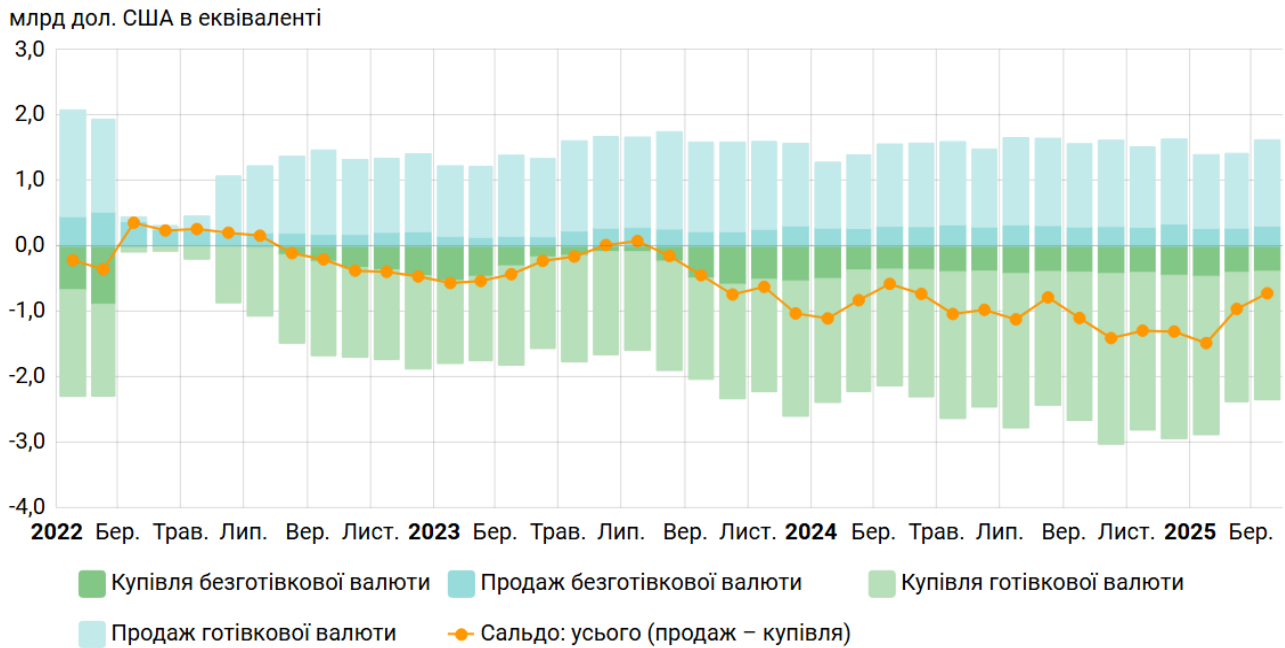
**Метою статті** є виявлення основних змін в інвестиційних стратегіях домогосподарств України в умовах воєнного стану, а також визначення чинників, які зумовлюють трансформацію інвестиційної поведінки населення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Воєнні дії на території України спричинили глибоку соціально-економічну кризу, що ускладнила процеси прийняття фінансових рішень на рівні домогосподарств. Попередні інвестиційні стратегії втратили актуальність або стали недосяжними, а нові – формуються в умовах високої невизначеності, загроз життю, інфляції, валютних коливань, змін в державній політиці щодо оподаткування, кредитування й соціальної підтримки.

В таких умовах однією з ключових реакцій українських домогосподарств стала зміна підходів до збереження капіталу. Зниження довіри до національної валюти, зростання ризиків банківської системи, обмежений доступ до інструментів довгострокового інвестування спонукали громадян переорієнтуватися на більш зрозумілі та доступні форми збереження коштів. Одним із найбільш поширених інструментів у таких умовах стала купівля іноземної валюти – насамперед долара США та євро. Така поведінка стала захисним механізмом, який, з погляду домогосподарств, дозволяє зберегти реальну вартість заощаджень. Такий підхід до збереження капіталу сформував нову інвестиційну поведінку, що базується не на зростанні активів, а на мінімізації втрат.

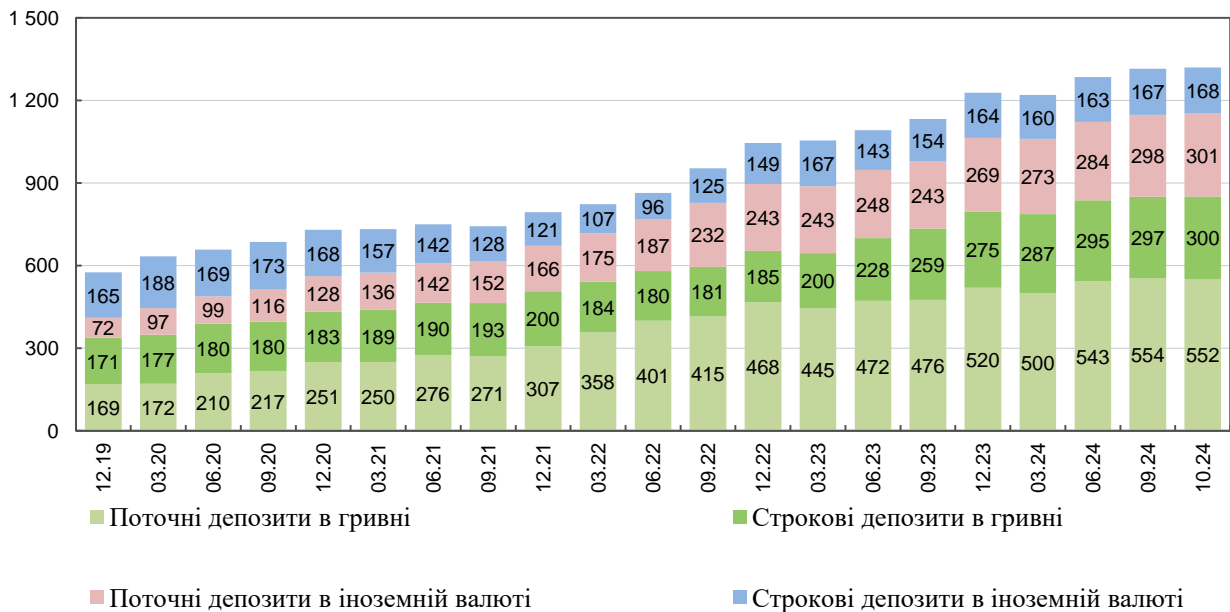
Дані щодо операцій фізичних осіб з купівлі/продажу іноземної валюти наведено на рис.1.

Обсяги купівлі-продажу готівкової валюти значно коливаються протягом періоду, особливо протягом 2022 року. У більшості періодів спостерігається значне перевищення обсягів продажу готівкової валюти над її купівлею. У березні-червні 2022 року сальдо стає позитивним, вказуючи на тимчасове переважання купівлі валюти. Така динаміка обумовлена початковою реакцією населення на повномасштабне вторгнення росії. Починаючи з липня 2022 року, сальдо операцій з валютою стабільно переходить у від'ємну зону, і ця тенденція зберігається протягом усього 2023 року. При цьому, спостерігається тенденція до збільшення абсолютних значень від'ємного сальдо, тобто продаж валюти все більше перевищує її купівлю. Ця фаза свідчить про закріплення тренду на відтік валюти з країни. У 2024 році та за прогнозами на 2025 рік зберігається тенденція значного від'ємного сальдо. Значення сальдо залишаються на високому рівні, коливаючись навколо позначки в -1 млрд дол. США та нижче. Від'ємне сальдо операцій з іноземною валютою, відображене в таблиці, є прямим наслідком поведінки громадян, спрямованої на захист заощаджень, задоволення попиту на імпортні товари, а також психологічних факторів, таких як тривожність та очікування девальвації. Такі дані свідчать про пошук нових джерел збереження коштів, окрім купівлі валюти.



**Рис.1. – Операції фізичних осіб з купівлі/продажу іноземної валюти, млрд дол. США в еквіваленті [6]**

Дані щодо динаміки заощаджень домогосподарств України наведені на рисунку 2.



**Рис. 2 – Динаміка депозитів домогосподарств України, млрд.грн.**

*Сформовано авторами заданими [7]*

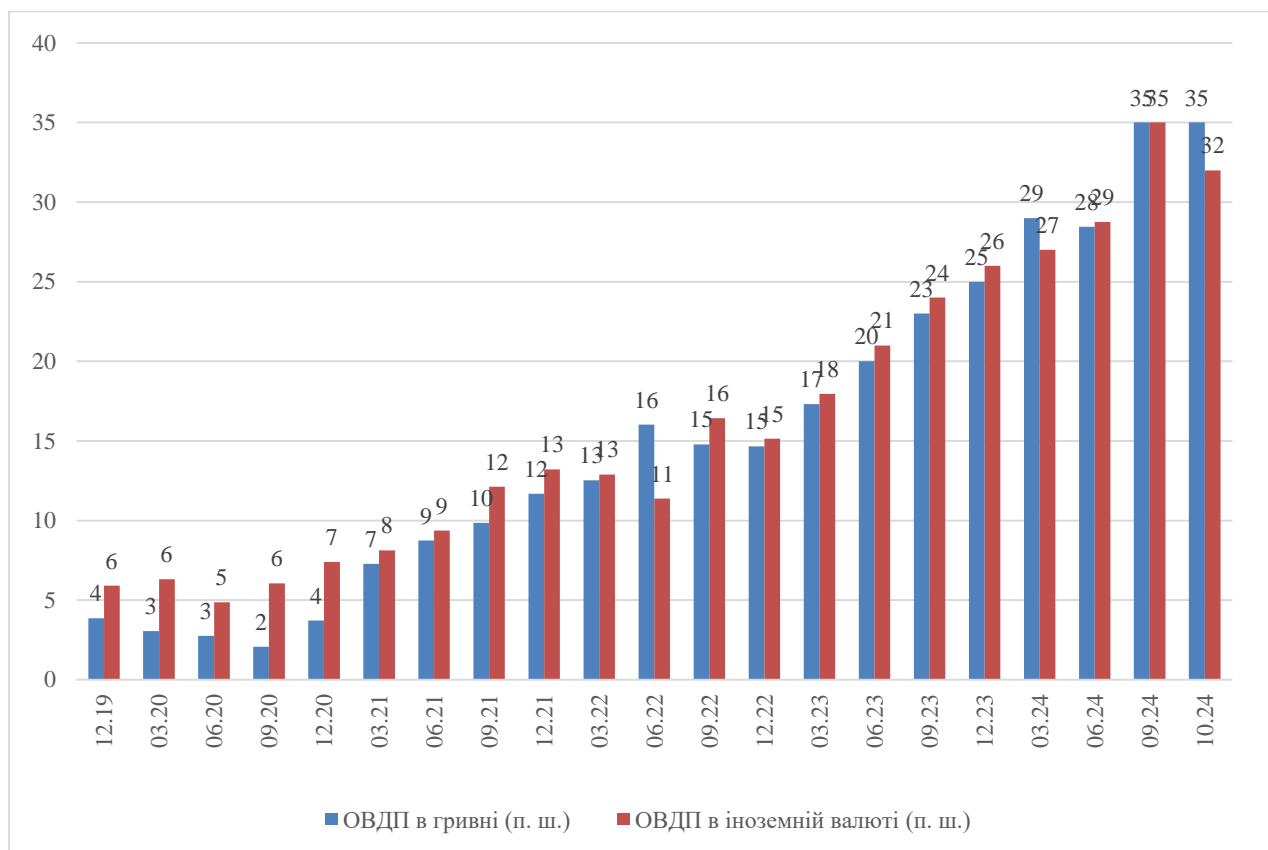
Поточні депозити в національній валюті зростали упродовж усього аналізованого періоду. Якщо в грудні 2019 року їхній обсяг становив 169 млрд грн, то вже до кінця 2021 року він зріс до 307 млрд грн. Після початку повномасштабного вторгнення цей показник продовжив зростати і досягнув 552 млрд грн у жовтні 2024 року. Таке зростання зумовлене кількома факторами: зниженням рівня споживання (особливо довгострокового) через загальну економічну невизначеність, що стимулювало збереження коштів у банках; підвищення рівня використання безготівкових розрахунків, що також позначилося на обсягах поточних рахунків; стабільна робота банківської системи навіть в умовах війни сприяла підтримці довіри до неї. Водночас строкові депозити в гривні зростали помітно повільніше. У 2020–2021 роках їхній обсяг



залишався майже незмінним, коливаючись у межах 180–200 млрд грн. Однак з 2022 року, після запровадження політики високих процентних ставок НБУ, домогосподарства поступово почали нарощувати довгострокове зберігання коштів. Уже у 2023 році сума строкових вкладів зросла до 275 млрд грн, а в жовтні 2024 року досягла 300 млрд грн.

Ще більш показовими є зміни у валютних депозитах. Поточні депозити в іноземній валюті зросли майже вчетверо: з 72 млрд грн у 2019 році до 301 млрд грн у жовтні 2024 року. Найбільш стрімкий ріст відбувся у 2022–2023 роках, що збігається з фазою активної девальвації гривні та сплеском попиту на захисні активи. Збільшення валютних надходжень від трудових мігрантів, міжнародної допомоги, а також загальне прагнення домогосподарств диверсифікувати заощадження, стали вирішальними факторами цього зростання. Варто зазначити, що стрімке нарощення саме поточних, а не строкових валютних депозитів свідчить про обережність вкладників і потребу у швидкому поверненні коштів в умовах макроекономічної нестабільності. Строкові депозити в іноземній валюті скоротилися у 2020–2022 роках (зі 165 млрд грн у 2019 році до мінімуму 96 млрд грн у червні 2022 року). Цей спад обумовлений низькими процентними ставками за валютними вкладами, а також валютними обмеженнями, введеними НБУ в перші місяці війни. Згодом, у 2023–2024 роках, цей показник стабілізувався і частково відновився, досягнувши 168 млрд грн, проте суттєвого зростання, подібного до гривневих вкладів, не спостерігалось.

Попри загальну тенденцію до уникнення високоризикових інвестиційних інструментів у воєнний період, частина домогосподарств почала шукати альтернативні шляхи збереження та помірною примноження капіталу. Одним із таких інструментів стали облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). При цьому вони набули нового значення: вони почали сприйматися не лише як фінансовий актив, але й як форма підтримки війська і держави. З урахуванням обмеженого доступу до зовнішніх інвестиційних можливостей, ОВДП стали привабливою альтернативою як для домогосподарств із середнім рівнем доходу, так і для більш фінансово обізнаних громадян (рисунок 3).



**Рис.3 – Динаміка інвестицій домогосподарств України в ОВДП, млрд грн**  
Сформовано авторами заданими [7]

Дані рисунку свідчать, що інвестиції в гривневій ОВДП зросли з 4 млрд грн у 2019 році до 25 млрд грн у 2023 році, а вже в жовтні 2024 року сягнули 35 млрд грн. Аналогічна ситуація спостерігається і з валютними ОВДП: з 6 млрд грн у 2019 році до 32–35 млрд грн у 2024 році. Зростання таких вкладень пояснюється бажанням підтримати армію та державу в умовах війни, реклама і доступність цих інструментів вкладення через онлайн-банкінг, достатньо високою дохідністю цих інструментів та відсутністю податку на доходи фізичних осіб та військового збору для військових облигацій.

Номинальна вартість однієї облигації становить 1000 гривень, що робить цей інструмент доступним для широкого кола інвесторів [8]. Строки обігу облигацій варіюються в межах від півроку до трьох років, що дозволяє інвесторам вибирати тривалість вкладення відповідно до власних потреб і стратегій. Окремо слід зазначити високу прибутковість цих облигацій, яка у 2024 році становила 13,5–18% річних, що значно перевищує середні ставки за банківськими депозитами [9].

Попри переваги, інвестування в ОВДП має певні ризики: подальше загострення військової агресії може призвести до нестабільності, що вплине на здатність держави виконувати фінансові зобов'язання; інфляційні процеси та девальвація гривні можуть зменшити реальну вартість отриманих доходів.

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення в Україні з'являються нові інвестиційні можливості. У 2022 було створено перший фонд нерухомості типу REIT (Real Estate Investment Trust) під назвою «Inzhur». Механізм REIT відкриває для інвесторів можливість диверсифікації капіталу через інвестування у комерційну нерухомість за сприятливими умовами, не потребуючи прямої купівлі нерухомого майна. Фонд залучає кошти інвесторів для подальших вкладень у об'єкти комерційної нерухомості, зосереджені в Києві та Київській області, з метою їх здачі в оренду. Таким чином, інвестори отримують пасивний дохід, який формується за рахунок орендних платежів, при цьому вони не беруть безпосередньої участі у придбанні або управлінні нерухомістю. Сума інвестицій – від 4000 грн [10].

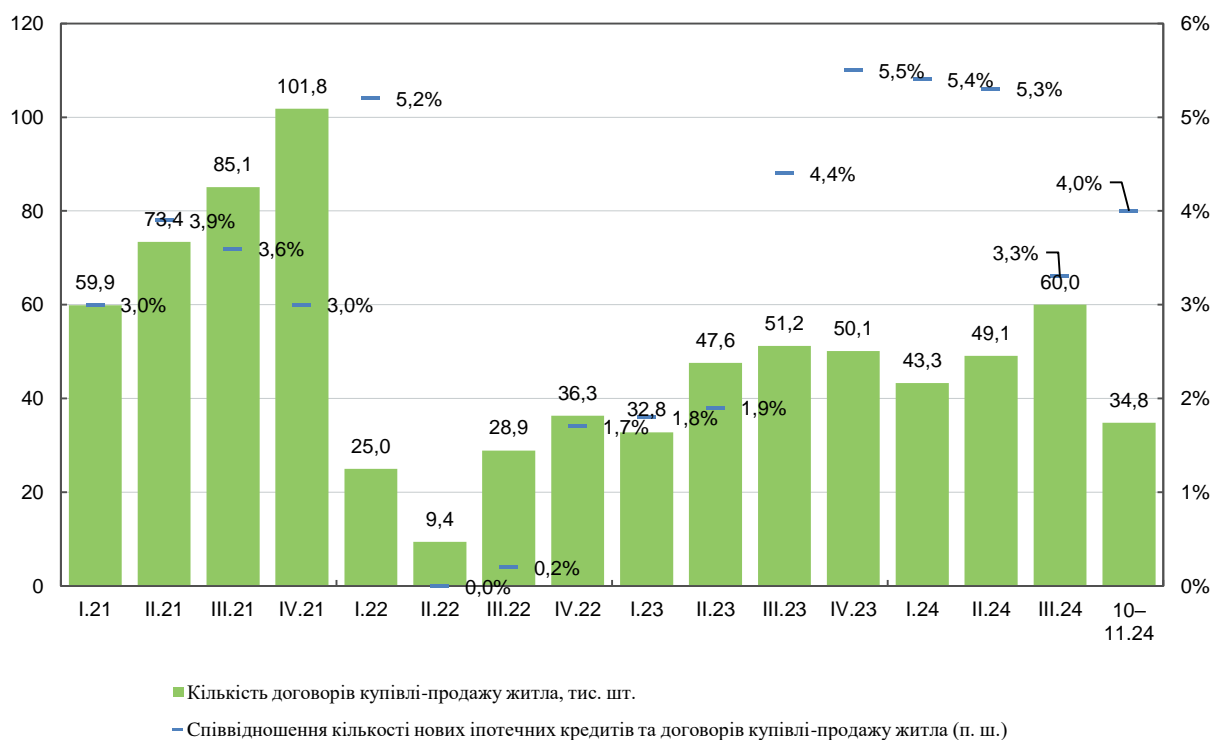
Однак цей інструмент інвестування пов'язаний із такими ризиками: недовіра до колективних інвестицій, особливо після сумнівного досвіду з фінансовими пірамідами та непрозорими фондами у минулому; ризик руйнування або пошкодження об'єктів нерухомості; хоча REIT і дозволяє інвестувати в нерухомість без прямої купівлі, вихід з інвестиції може бути не таким швидким і простим, як, наприклад, продаж акцій; зростання процентних ставок може зробити інші інвестиційні інструменти більш привабливими та негативно вплинути на вартість нерухомості.

Купівля житлової нерухомості є одним із напрямом інвестицій домогосподарств України. Дані щодо активності на ринку житла наведена на рис. 4.

Дані рисунку свідчать про суттєве зниження транзакцій на ринку житла з початку повномасштабного вторгнення. Тривале повільне відновлення обсягів транзакцій почало спостерігатися з 3 кварталу 2022 року. Ринок житла все ще адаптується до триваючої війни та її економічних наслідків тому зростання супроводжуються зниженнями ринкової активності.

Інвестиційний попит на житло залишається низьким, як і попит на нерухомість на первинному ринку. Знижується інтерес до купівлі недобудованого житла через тривалість будівництва, високі ризики недобудови, руйнування та невизначеність зумовлену тривалою війною [7]. Частка іпотеки в угодах купівлі житла досить незначна – 4% на кінець 2024 року. Однак цей показник суттєво вищий довоєнних показників. Майже всі іпотечні угоди укладені за програмою “єОселя”, від роботи якої дедалі більше залежатиме попит в окремих сегментах ринку житла. За умовами “єОселі” кредитується придбання нових готових об'єктів (не старше 10 років) та об'єктів на пізніх стадіях будівництва. Додатково стимулюють попит інші державні програми: програма “єВідновлення”, субвенції на купівлю житла військовослужбовцям і ветеранам.

В подальшому через зниження рівня життя, зростання цін, нестабільність економічної ситуації та ризики воєнного часу інвестиційний попит на житло суттєво зростати не буде.



**Рис. 4. – Активність на ринку житла України [7]**

На основі проведеного аналізу можна узагальнити декілька напрямів трансформації інвестиційної поведінки домогосподарств України в умовах воєнного стану:

1. Зростання консервативних підходів до заощаджень та інвестицій та пошук безпечних інструментів, що відображається у зростанні інтересу до банківських депозитів та інвестицій у золото або інші ліквідні активи, які можна швидко конвертувати в гроші. Рішення часто приймаються під впливом емоцій та новин.

2. Зниження інтересу до довгострокових та ризикових інвестицій: інвестиції в нерухомість, акції, облігації приватних компаній, бізнеси стали менш привабливими через високу невизначеність, ризик втрати активів або зниження їхньої вартості. Довгострокове планування стало складнішим і фокус змістився на короткострокову перспективу.

3. Пошук альтернативних способів збереження коштів таких як криптовалюти та NFT (за даними порталу МінФін серед тих, хто має досвід інвестицій 53% інвестували в ці напрямки; серед тих, хто ще не володіє цифровими активами, 50% зацікавлені в тому, щоб придбати їх у майбутньому) [11]. Ще одна тенденція – поява нових інвестиційних інструментів (наприклад, REIT, краудфандингових платформ, пайових фондів) як спроба адаптації ринку.

4. Внутрішнє переміщення значної кількості населенні зумовило потребу в інвестиціях у нове житло, облаштування на новому місці, або підтримку бізнесу на новому місці. Регіональна структура інвестування змінилася суттєво.

5. Зростання соціально відповідальних інвестицій: домогосподарства готові інвестувати в державні облігації або підтримувати місцевий бізнес, навіть якщо це не є найбільш вигідним з фінансової точки зору.

6. Нестабільність, можливі обмеження на фінансові операції можуть підірвати довіру до банків та інших фінансових установ, спонукаючи людей тримати кошти в готівці або шукати альтернативні способи збереження.

7. Вплив державної політики та міжнародної допомоги: державні програми підтримки (є-оселя, є-відновлення, є-допомога), пільгові кредити, виплати внутрішньо переміщеним особам, міжнародна фінансова допомога стали факторами підвищення інвестицій домогосподарств.

З огляду на визначені фактори інвестиційні стратегії домогосподарств України можна узагальнити у таблиці 1.

**Таблиця 1 – Інвестиційні стратегії домогосподарств України**

Тип стратегії	Мета	Основні інструменти	Особливості поведінки
Захисна стратегія (консервативна)	Збереження заощаджень, мінімізація втрат	Основні інструменти: готівка (хоча й ризиковано через інфляцію), банківські депозити (особливо в державних банках), державні облигації (якщо є довіра), золото. Характеризуються низькою потенційною доходністю, але й низьким ризиком втрати номіналу. Як інвестиції можуть розглядатися окремі види товарів (стратегічні запаси в невеликих обсягах, товари тривалого користування).	уникають ризику, не вкладають у довгострокові інструменти, фокусуються на ліквідності та доступності коштів у будь-який момент
Збалансована	Збереження вартості заощадження, доходність при незначному ризику	Інструменти можуть включати: комбінацію банківських депозитів у різних валютах, окремі корпоративні облигації надійних емітентів (за наявності), інвестиції в нерухомість на вторинному ринку в відносно безпечних регіонах (з усвідомленням ризиків ліквідності та пошкодження), гривневі та валютні ОВДП, короткострокові інвестиційні програми.	Інвестори готові до довгострокових вкладень, але очікують гарантованого або передбачуваного доходу. Активно користуються інструментами державної підтримки, пільговими кредитами на інвестиційні цілі (наприклад щодо енергонезалежності).
Адаптивна стратегія	Забезпечення доходності інвестицій	Поєднання валютних і гривневих депозитів, купівля ОВДП, нерухомість під оренду (іноді за кордоном), криптовалюта, частки в бізнесі.	Домогосподарства розподіляють кошти між різними інструментами з метою зниження ризику, готові використовувати більш ризикові інструменти, однак у незначній кількості.
Спекулятивна стратегія	Максимізація доходу за короткий період	Інвестиції в акції (окремих компаній або фондів), криптовалюти, стартапи. Характеризуються високою потенційною доходністю, але й значним ризиком втрат. Спекулятивні операції – короткострокові угоди з метою отримання швидкого прибутку на волатильності ринку (валютному, товарному тощо).	Використовується професійними інвесторами для яких важливим є прибуток, навіть попри високу ймовірність втрат.

*Складено авторами*

Інвестиційна поведінка домогосподарств України в умовах воєнного стану характеризується переважанням консервативних стратегій з фокусом на збереженні ліквідності. При цьому зберігається висока чутливість до психологічних та макроекономічних факторів, думок і оцінок експертів, інформації про міжнародну підтримку, ситуації на фронті. Спостерігаються значні відмінності в поведінці різних соціальних груп та регіонів. Водночас,

помітні спроби адаптації та пошуку нових інвестиційних можливостей, хоча їхній масштаб залишається обмеженим високим рівнем ризику та невизначеності.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Інвестиційні стратегії домогосподарств України у 2022–2024 роках зазнали суттєвої трансформації. Якщо до війни пріоритет надавався традиційним депозитним інструментам з метою отримання прибутку, то в умовах воєнного стану спостерігається переорієнтація на гнучкіші та більш дохідні форми збереження заощаджень. Зростання популярності валютних заощаджень, активізація вкладень у державні облігації та обережне повернення до строкових вкладів у гривні є ознаками адаптивності фінансової поведінки українських домогосподарств до умов кризи та нестабільності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом готовності домогосподарств до інвестування, використанням цифрових інструментів для інвестування та пошуком нових джерел інвестування.

#### Список використаних джерел

1. Береславська О. І., Шишков С. Є., Шелудько Н. М. Інвестиційні уподобання населення України: реакція на шоки воєнного стану. *Український соціум*. 2022. № 4(83). С. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.04.076>
2. Возняк Г. В., Каспшишак А. В. Детермінанти формування фінансової поведінки домогосподарств регіону в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-11>
3. Качула С. В., Лисяк Л. В., Терещенко Т. Є. Фінансова поведінка домогосподарств регіонів України як підґрунтя забезпечення їх стійкості в умовах економічної нестабільності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 108–115.
4. Кізіма Т. О., Лободіна З. М., Кізіма А. Я. Інвестування заощаджень домогосподарств у контексті впливу на функціонування публічних фінансів в умовах війни. *Світ фінансів*. 2023. № 4(77). С. 52–67. DOI: 10.35774/SF2023.04.052
5. Гаценко А. Готівка, депозити чи ОВДП? Як краще зберігати гроші під час війни. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/nalichnye-depozity-ili-ovgz-kak-luchshehranit-dengi-vo-vremya-voyny-1615930.html> (дата звернення: 16.05.2024).
6. Національний банк України. Операції фізичних осіб з купівлі/продажу іноземної валюти. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/cash-currency-market?startDate=01.02.2022&endDate=30.04.2025> (дата звернення: 26.08.2024).
7. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (дата звернення: 19.08.2024).
8. Міністерство фінансів України. Облігації місцевих позик, випущені під час воєнного стану. URL: [https://mof.gov.ua/uk/local\\_bonds\\_issued\\_during\\_the\\_war\\_time-572](https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572) (дата звернення: 19.08.2024).
9. Sbonds. Дохідність облігації. URL: <https://cbonds.ua/glossary/effective-ytm/> (дата звернення: 16.05.2024).
10. Inzhur. Інвестиційні фонди. URL: <https://www.inzhur.reit/funds> (дата звернення: 16.05.2024).
11. Мирончук Р. Як інвестують українці під час війни — дослідження. *Портал МінФін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/11/10/139511841/> (дата звернення: 16.05.2024).

#### References

1. Bereslavskaya, O. I., Shyshkov, S. Ye., & Sheludko, N. M. (2022). Investment preferences of the Ukrainian population: Response to wartime shocks. *Ukrainian Society*, 4(83), 76–91. <https://doi.org/10.15407/socium2022.04.076> (in Ukr)
2. Vozniak, H. V., & Kaspsyshak, A. V. (2024). Determinants of household financial behavior formation in the face of modern challenges. *Regional Economy*, 2, 114–126. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-11> (in Ukr)
3. Kachula, S. V., Lysiak, L. V., & Tereshchenko, T. Ye. (2023). Financial behavior of households in Ukraine's regions as a foundation for their resilience in conditions of economic instability. *Scientific View: Economics and Management*, 2(82), 108–115. (in Ukr)
4. Kizyma, T. O., Lobodina, Z. M., & Kizyma, A. Ya. (2023). Household savings investment in the context of their impact on public finance under wartime conditions. *World of Finance*, 4(77), 52–67. <https://doi.org/10.35774/SF2023.04.052> (in Ukr)

5. Hatsenko, A. (2024). Cash, deposits, or government bonds? What is the best way to store money during the war. Retrieved from <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/finance/nalichnye-depozity-ili-ovgz-kak-luchshehranit-dengi-vo-vremya-voyny-1615930.html> (in Ukr)
6. National Bank of Ukraine. (2024). Operations of individuals in the foreign currency market. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/cash-currency-market?startDate=01.02.2022&endDate=30.04.2025> (in Ukr)
7. National Bank of Ukraine. (2024). Financial Stability Report. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (in Ukr)
8. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Local bonds issued during martial law. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/local\\_bonds\\_issued\\_during\\_the\\_war\\_time-572](https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572) (in Ukr)
9. Cbonds. (2024). Effective yield to maturity (YTM). Retrieved from <https://cbonds.ua/glossary/effective-ytm/> (in Ukr) (in Ukr)
10. Inzhur. (2024, May 16). Investment funds. <https://www.inzhur.reit/funds> (in Ukr)
11. Myronchuk, R. (2024). How Ukrainians invest during the war – research. *MinFin Portal*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2024/11/10/139511841/> (in Ukr)

#### **KOMARCHUK Yuliya**

Student of specialty «International Economic Relations»,  
Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University,  
Cherkasy, Ukraine

#### **OPALKO Viktoriia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics  
and International Economic Relations  
The Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

#### **PROSHCHALYKINA Alina**

PhD (Economics), **Associate Professor**, Head of the  
Department of Economics and International Economic  
Relations,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### **HERASYMENKO Olena**

Doctor in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics  
and International Economic Relations  
The Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

## **TRANSFORMATION OF HOUSEHOLD INVESTMENT STRATEGIES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

**Introduction.** *Martial law, introduced in response to Russia's full-scale aggression against Ukraine, has had a significant impact on household economic behavior. In the face of increasing risks, changes in the macroeconomic environment, disruption of financial ties, and overall instability, citizens have been forced to reassess their financial priorities, prioritizing capital safety, liquidity, and short-term instruments. Studying the transformation of household investment strategies is highly relevant for understanding new approaches to preserving and growing savings, which in turn affects the country's overall financial stability. It is important to note that these trends are not uniform across all households. They depend on households' financial conditions, income levels, place of residence, trust in financial institutions, and expectations for the future. Understanding these new investment trends is essential for developing effective public policies aimed at supporting household financial stability, encouraging domestic investment, and ensuring the country's post-war economic recovery.*

**Purpose.** *The purpose of this article is to identify the main changes in household investment strategies in Ukraine under martial law and to determine the factors driving the transformation of household investment behavior.*

**Results.** *The study examines the transformation of household investment behavior in Ukraine under martial law. The main factors driving changes in investment strategies are identified, including a high level of economic uncertainty, rising inflation, the threat of income and asset loss, and restrictions on financial market operations. The analysis reveals a shift in household priorities from long-term investments to maintaining liquidity and minimizing risks. Key trends in household financial behavior are highlighted, and potential directions for state policy aimed at supporting investment activity among the population during a crisis are outlined. Household investment strategies are systematized.*

**Originality.** *Investment strategies of Ukrainian households under martial law have been systematized, taking into account current macroeconomic, political, and security factors. The classification of these strategies highlights a significant transformation in the financial behavior of the population, reflecting adaptation to conditions of high instability and risk. Unlike the pre-war period, when a single savings model predominated, the current environment reveals a diversification of investment approaches depending on household income levels, financial literacy, access to information, and psychological risk tolerance. The most widespread remains the defensive strategy, which focuses on capital preservation and liquidity. However, the share of balanced and adaptive strategies is gradually increasing, indicating a growing desire among certain households not only to preserve but also to grow their savings despite the crisis. At the same time, speculative strategies reflect the presence of a segment of investors willing to operate in highly volatile conditions.*

**Conclusion.** *The investment behavior of Ukrainian households under martial law is characterized by a predominance of conservative strategies focused on maintaining liquidity. At the same time, there remains a high sensitivity to psychological and macroeconomic factors, expert opinions and assessments, information about international support, and developments on the frontline. Significant differences are observed in the behavior of various social groups and regions. Nevertheless, there are evident attempts at adaptation and the search for new investment opportunities, although their scale remains limited by the high level of risk and uncertainty. Between 2022 and 2024, the investment strategies of Ukrainian households have undergone substantial transformation. Whereas before the war, priority was given to traditional deposit instruments aimed at generating profit, under martial law there has been a shift toward more flexible and potentially higher-yield forms of saving. The growing popularity of foreign currency savings, increased investments in government bonds, and a cautious return to term deposits in the national currency are indicators of the adaptive financial behavior of Ukrainian households in the face of crisis and instability.*

**Keywords:** *investment strategies, households, investing, domestic government bonds, yield, risks, financial markets, REIT (real estate investment trust), real estate, diversification, Ukrainian economy, Russian aggression, sanctions, financial instruments, investment opportunities, passive income, savings.*

*Одержано редакцією: 28.09.2024  
Прийнято до публікації: 14.10.2024*

УДК 338.486:338.488-021.465

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-152-165>

**NAGAICHUK Nelia**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Social  
Welfare  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-3151>  
e-mail: [nagaichuk\\_n@ukr.net](mailto:nagaichuk_n@ukr.net)

**YAKUSHEV Oleksandr**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Social  
Welfare  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>  
e-mail: [aleksandro@i.ua](mailto:aleksandro@i.ua)

**RYZHUKH Maksym**

Postgraduate Student at the Department of  
Management,  
Marketing and Tourism  
Kherson National Technical University,  
Kherson, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9565-1320>  
e-mail: [max.ryzhukh@gmail.com](mailto:max.ryzhukh@gmail.com)

**DIRECTIONS OF IMPROVING THE QUALITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES:  
MANAGEMENT AND FINANCIAL ASPECTS**

*This article examines the areas of improving the quality of services in temporary accommodation establishments. The authors analyze the quality of hotel services from the perspective of hotels and consumers. The criteria for classifying an enterprise as an accommodation facility are described, in particular, the presence of a certain number of rooms, their structure and material and technical equipment. The article also examines the regulatory and legal support for the quality of hotel services. It is important to ensure a high level of customer service and adhere to the quality standards enshrined in the «Rules for the Provision of Hotel Services». Particular attention is paid to the analysis of the impact of external factors on the hospitality industry of Ukraine. The article systematizes the impact of war, political and economic instability and the COVID-19 pandemic on the hospitality industry of Ukraine. The consequences of these factors are described, in particular, a decrease in hotel occupancy, the closure of enterprises and the loss of qualified personnel. The article outlines measures to stabilize the hotel services market and its further development. Such measures include attracting customers, expanding the range of services and implementing new marketing strategies. The authors found that the main criteria for choosing a hotel for guests are its location and pricing policy. The article also describes the factors that contribute to the adaptation of hotels to new realities, and proposes measures to improve their activities in the face of modern challenges. These measures include improving the quality of service, modernizing the material and technical base, and intensifying advertising activities to increase brand awareness.*

**Keywords:** hotel and restaurant business, quality of services of hospitality enterprises, management practices of hotel service quality, financial models of hotel service quality management.

**Introduction.** According to the analytical report «Overview of the Hotel Market in Ukraine 2024», the Ukrainian hotel services market has stabilized and shows trends towards recovery, "despite the challenges caused by the war, the COVID-19 pandemic, the annexation of the Autonomous Republic of Crimea, and the occupation of parts of the country's territories" [1]. Based on the data from the State Agency for Tourism Development (SATD), Ukraine's tourism industry continues the recovery process, driven by the growth of domestic tourism and the gradual return of foreign visitors, including government delegations, international companies, and volunteer organizations [2].

According to analysts' forecasts, in post-war Ukraine, tourist flows could rise to 14.5 million people. Considering the current number of hotels – 2,017 – their quantity will be insufficient to meet future demand, which requires an increase in the number of rooms (30-40% of the existing room stock).



The current construction volume and their locations (mainly in the western part of the country) are unable to meet the growing demand for accommodation services [1].

External factors and changes in consumer preferences, along with the development of various technologies, require hospitality businesses to adapt to new market conditions. This, in its turn, requires the implementation of management practices and financial models that would allow improving service quality and ensuring competitiveness in the market.

Despite numerous studies in the hospitality field, issues related to improving service quality from the perspectives of management and financial aspects remain insufficiently explored. There is a need for a comprehensive approach to analysis and the development of recommendations that would take into account the specifics of the domestic hospitality market, current global trends, and the wartime and post-COVID realities of Ukraine. The problem lies in the need to study and implement new approaches to the management and financing of hospitality businesses in order to improve service quality, ensure customer satisfaction, and support the sustainable development of the industry in conditions of uncertainty.

**Literature review.** Based on the review of scientific research by domestic and foreign scholars, two approaches to grouping the factors that affect the quality of hotel services have emerged: financial and management practices. Financial factors influencing the quality of hotel services include budget management, cost control, investments in infrastructure modernization, and capital growth. These factors determine the hotel's ability to provide high-quality service, taking into account expenses for maintaining cleanliness, comfort, and safety of the premises, as well as staff training.

Researchers, whose scientific focus is on management practices as factors ensuring quality in the hospitality industry, examine human resource management strategies, innovation implementation, corporate culture development, and ensuring effective customer service management. Together, these elements form an organizational culture that contributes to achieving high service standards and maintaining an adequate level of guest satisfaction [3].

Tarun Kumar Soni et al. (2022) note the consequences for the hospitality sector in India of the COVID-19 pandemic, the Russia-Ukraine war, and other factors, highlighting the need for proactive government actions to mitigate their negative impact. The authors have identified factors that influence the profitability of hospitality businesses. They have found that the turnover of net assets, liquidity, the intensity of foreign inflows, and their duration positively affect profitability, while solvency and size have a negative impact [4].

V. Mazur (2023) examines the theoretical foundations of service quality management in the hotel and restaurant business, focusing on economic factors, particularly analyzing the role of methods, strategies, and tools in the quality management process. The focus is placed on factors that affect service quality, such as communication with clients and staff training to use modern technologies and innovations. It is claimed that a well-thought-out pricing policy helps attract new clients and maximize profit. He emphasizes the importance of digitizing the service quality management processes in the hospitality sector [5].

Nedzvedskiy Yu., Banyeva I., et al. (2024) emphasize that the hotel and restaurant industry is undergoing a difficult period due to economic and political instability and the consequences of the COVID-19 pandemic. Under these circumstances, addressing the problems of this industry requires a comprehensive approach to financial management, taking into account the specifics of the hotel and restaurant sector, while also considering the development of technologies and changes in consumer preferences. This creates new opportunities but also presents challenges for the financial management of hospitality businesses [6].

While not diminishing the impact of other factors, the authors note that effective financial planning and budget management become crucial components of the successful operation of hospitality industry businesses. At the conclusion of their research, the authors point out the negative impact of external factors on the financial stability of the domestic hotel and restaurant industry, including employee safety, changes in customer needs, a decline in tourist flow, economic instability, etc. Ways to minimize the negative impact of external factors include strengthening financial management and budget management strategies, including the rational allocation of resources; seeking funding sources

and using advanced financial mechanisms to successfully adapt to unfavorable conditions. Considering this, financial planning is a key tool for mitigating market risks and minimizing their negative consequences. It also contributes to optimizing management activities and achieving financial goals in conditions of uncertainty [6].

N. Penkina et al. used a combined approach and demonstrated how management practices influence economic indicators in the hospitality sector. They found that cost management positively affects asset profitability and the occupancy rate of hotel facilities. Investments in staff training have a positive but weak impact on asset profitability and occupancy rates. The positive impact of seasonality on occupancy rates has been proven. Market competition has a slightly negative impact on asset profitability and occupancy rates. A key financial management tool is the development of a detailed budget and the regular updating of business financial forecasts. Emphasis is placed on the importance of cash flow management to ensure necessary liquidity and plan for short-term financial needs. The authors note the optimization of the tax burden through the use of tax benefits as an element of financial management in challenging business conditions [7].

Charkina T., Martseniuk L., and others, among the strategies and directions that help overcome the crisis and ensure the operation of hotels and restaurants under restrictions while maintaining necessary safety measures, mention: technologization, reengineering, crowdsourcing, benchmarking, and quality management systems [8].

A number of authors, including Scholz et al. (2023), Febriyanti and Muliati (2023), analyzing the peculiarities of management and their impact on the financial indicators of hospitality businesses, consider the integration of sustainability elements, sustainable economics, and environmental management systems in the hospitality sector. They emphasize that this approach can improve both environmental and economic efficiency and offer potential benefits for small and medium-sized businesses in the hospitality sector, contributing to the enhancement of hotel service quality [9, 10].

Despite significant progress in research on the management and financial aspects of improving service quality in hospitality businesses, there remain a number of unresolved issues. One of the main challenges is adapting to rapidly changing external factors, such as economic and political instability, the consequences of the COVID-19 pandemic, military aggression by the Russian Federation, and other global crises. Their impact significantly complicates financial planning and budget management, as well as the implementation of innovative management practices and technologies. It is an undeniable fact that financial factors, such as budget management, cost control, investments in modernization, and others, are key to ensuring high service quality. On the other hand, management practices such as the development of corporate culture, human resource management, and the implementation of innovations are critical for achieving high service standards.

The synergy from the collaboration of financial and management tools can ensure the competitiveness of hotels and their ability to provide services of the highest quality, which contributes to attracting new clients and retaining regular guests.

**Purpose.** The aim of the article is to explore and analyze the key directions for improving service quality in hospitality businesses, focusing on management and financial aspects. It aims to identify effective combined strategies that contribute to enhancing service quality and to develop recommendations for ensuring the quality of hotel services.

**Results.** According to K. Koshmak, the quality of hotel services should be considered from the perspective of the participants in this process – hotels and consumers. The consumer perceives the quality of a hotel service by forming a vision of the discrepancies "between the expected and the actual service received." This vision then transforms into emotions evoked by the hotel, which are characterized by their intensity and direction. A strong positive emotion indicates a high level of satisfaction, which corresponds to high quality. A strong negative emotion indicates a high level of dissatisfaction, which corresponds to low quality. That is, the quantitative characteristic of this emotion serves as an assessment of quality [11]. In contrast, hotel owners, management, and staff have their own expectations and perceptions of customer preferences, based on practical experience in the hospitality industry. Quite often, the expectations of customers and service providers do not align. This phenomenon is known as an "expectation gap."

When forming a "review" of service quality, the guest relies on their expectations; the hotel staff follows procedures developed by management, while the owners shape their perception of hotel service quality based on regulatory and legal acts - laws, state standards, orders, and other regulations.

Within the hospitality industry, it is important to highlight the significance of restaurant services, which provide meals for guests, as they greatly complement the overall impression guests have of the hotel. The quality of food, the variety of dishes, and the level of service in hotel restaurants have a significant impact on customer satisfaction and their willingness to return to the hotel.

To outline the conceptual framework in which the quality of hotel services and the factors that determine it are considered, we will refer to the key concepts of the outlined issue in order to provide a clear understanding of the specifics of the hotel and restaurant business, service standards, and the characteristics of the relevant criteria for evaluation.

According to the National Classifier of Ukraine, the State Classifier of Products and Services DK 016:2010, Section I "Services for Temporary Accommodation and Catering" (sections 55, 56) [12], hotel and restaurant activities involve providing services for temporary, mainly short-term accommodation, preparation of dishes and beverages (both alcoholic and non-alcoholic), and their serving.

The Law of Ukraine "On Tourism" [13] regulates the interpretation of the following definitions: "temporary accommodation facility" as a single property complex used for providing temporary accommodation services; the service of temporary accommodation is understood by the legislator as the actions (operations) of the economic entity related to the temporary accommodation of the consumer by providing a room (place) for temporary accommodation, as well as other services directly related to temporary accommodation; a hotel is a temporary accommodation facility consisting of six or more rooms, where the economic entity provides hotel services - actions (operations) of the economic entity related to the temporary accommodation of the consumer by providing a room (place) in the hotel, as well as additional services provided to the consumer according to the hotel's category.

The key concept of the hospitality industry is the hotel. According to [14], a hotel is an accommodation facility that has a room stock, a reception service, and other services that ensure the provision of hotel services. Industry standards, such as DSTU 4268:2003 "Tourism Services. Accommodation Facilities. General Requirements" [15] and DSTU 4269:2003 "Tourism Services. Classification of Hotels" [16], contain detailed criteria for classifying an enterprise as an accommodation facility. These include having more than seven rooms, a minimum number of rooms of specific types, the structure of the room stock, and requirements for the material and technical equipment of the rooms, among other factors.

The Law of Ukraine "On Tourism" (Article 22) [13] stipulates that the relationship between the parties – the business entity providing temporary accommodation services and the consumer – is formalized through a hotel service contract, which can be concluded in writing or by accepting a reservation request. The request may be sent via postal, telephone, or other communication methods that allow the reliable identification of the applicant, meaning it must enable the identification of the person making the reservation. The contract becomes valid upon receiving confirmation from the hotel about the acceptance of the reservation and notification of the service start time.

The law stipulates the hotel's obligation, under the hotel service agreement, to provide hotel services in a specially equipped living space (room), to perform or arrange the performance of other services defined by the contract related to temporary accommodation, such as room service, restaurant services, luggage and property storage, and other services depending on the hotel category. Additionally, before the contract is concluded, the hotel must provide the necessary and accurate information about the hotel services, their types, features, procedures, and payment terms. In turn, the guest is obliged to pay the established fee for these services [13].

All relationships arising from the hotel service agreement are regulated by civil law norms, the Law of Ukraine "On Tourism," consumer protection legislation, and other legal acts adopted in accordance with them. Issues regarding the liability of hotels for damage to the life, health, or property of the guest are regulated by civil legislation, except in cases where the hotel service agreement stipulates increased liability for the business entity.

The main regulatory document establishing the relationships between the staff, hotel management, and consumers of hotel services is the "Rules for Providing Hotel Services," developed in accordance with domestic legislation, particularly the Law of Ukraine "On Consumer Protection" [17]. This document aims to ensure a high level of customer service, adherence to quality standards, and the creation of comfortable conditions for guests. It includes the rights and responsibilities of both consumers and hotel employees, procedures and service standards, and the process for resolving potential conflicts.

The quality of hotel services must comply with the terms of the agreement between the hotel and the consumer for the provision of hotel services. In the absence of such an agreement or clearly defined terms, the quality of services must comply with the requirements established by law for the specific type of service. This means that the hotel is obligated to provide services at a level that meets international or national standards and regulations in the hospitality sector.

Thus, the hotel, as a key component of the hotel and restaurant business (HRB), sets the standards for service and hospitality. It not only provides comfortable accommodation but also creates an atmosphere that enhances the overall positive perception of the hotel's services.

Military actions, the turbulence of the political and economic situation in Ukraine, and the consequences of the COVID-19 pandemic are negative factors that have affected the domestic hospitality industry. According to a survey of entrepreneurs, nearly 80% of them suffered losses in 2020, 7.9% experienced a decline in sales, and 12.7% (as of the end of 2020) were not affected by the crisis [18]. Table 1 summarizes the manifestations of the negative impact of the COVID-19 pandemic and Russia's war against Ukraine on the hospitality sector.

**Table 1 – Consequences of the Negative Impact of the COVID-19 Pandemic and War on Ukraine's Hospitality Industry and Factors Contributing to Its Adaptation to Challenges**

<b>The impact of the COVID-19 pandemic</b>	<b>The impact of the war</b>
A decline in hotel occupancy.	Destruction of hotel infrastructure.
The introduction of new cleaning, disinfection, and service provision protocols.	Closure of hotel businesses in occupied territories.
Hotels revising their business plans and budgets.	Withdrawal of hotels located in occupied territories from the international market.
Staff reductions, employees being placed on indefinite unpaid leave, reduction of working hours, and salary cuts of 40% or more.	Loss of skilled personnel.
Pricing policy. Due to the crisis, a decrease in accommodation prices was expected.	A decrease or disappearance of hotel service consumers.
The introduction of bonuses and privileges for guests, encouraging guest loyalty.	Disruption in supply chains.
Hotel closures. A reduction in the number of available accommodation spaces.	
<b>Factors that contributed to hotels adapting to new realities and needs:</b>	
Shift of focus to the domestic market.	
Investments in security and infrastructure.	
Inclusivity.	
Diversification of services and new marketing strategies.	
Technological innovations.	

*(Source: compiled by the author based on: [19, 20, 21, 22, 23])*

The challenges faced by the Ukrainian hospitality industry have exposed a number of issues [24, 25]:

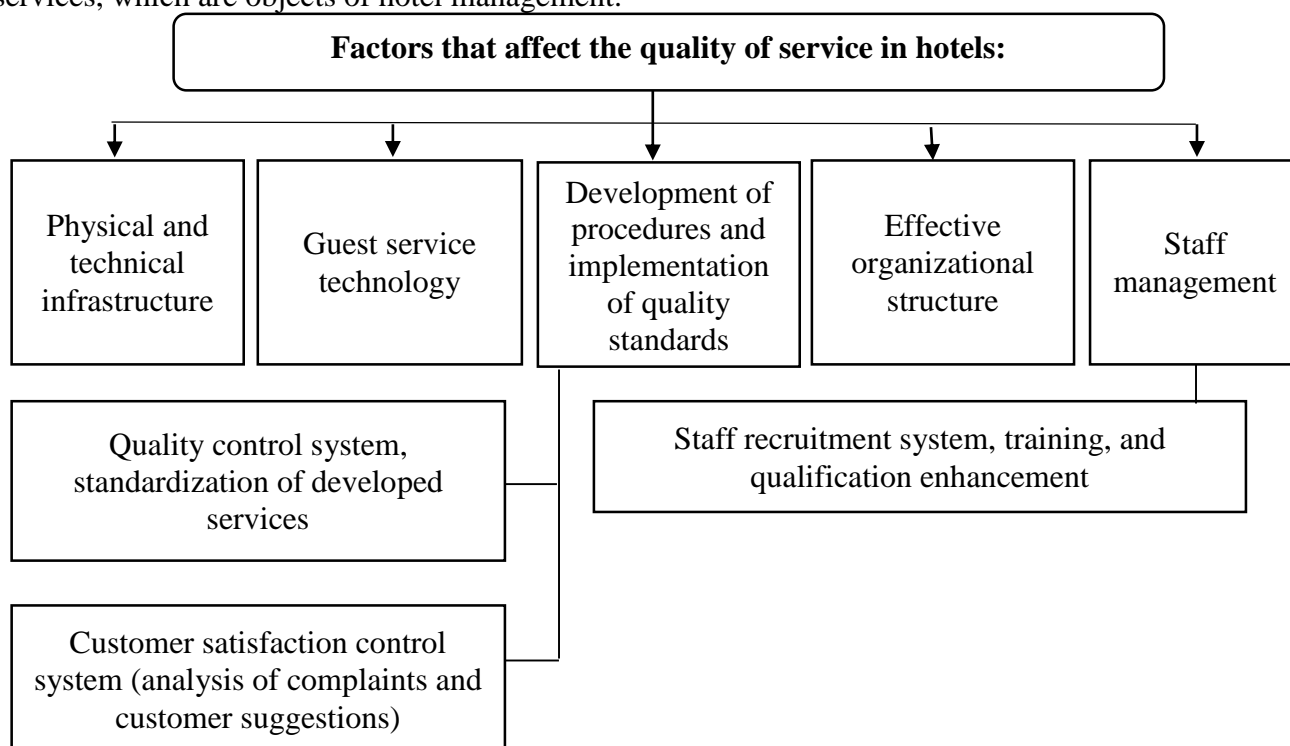
- mismatch between the services provided by hospitality businesses and consumer demands;
- low level of development of quality management systems in the hotel and restaurant industry;

- shift of focus from service quality to facility infrastructure of a hotel;
- inadequate management of hospitality businesses, including low leadership skills of hotel management;
- in most cases, the emphasis is placed on the quantity of services (products) rather than their quality;
- low qualification level of hospitality staff, resulting in poor service quality;
- insufficient attention to advertising and image strategy;
- mismatch between price and quality of hotel services.

The consequences of the negative impact of unfavorable circumstances required immediate response and the adoption of comprehensive solutions to stabilize the hotel services market during the crisis. This included the development and implementation of effective management mechanisms that would not only overcome crisis phenomena but also contribute to the recovery and further development of the hospitality industry.

Nepochatenko, V. and Naherniuk, D. (2024) state that the measures allowing hotel and restaurant businesses to "stabilize their operations, increase profitability, and revenue" include: attracting customers, expanding the range of services, and customer-oriented solutions [23]. The main areas of adaptation for hotel and restaurant businesses to unfavorable conditions such as the pandemic and Russia's war against Ukraine, according to Mitiaieva T. and Horishevskiy P. (2024), are business tourism, domestic tourism, digitalization, personalization, and essentialism [26].

Figure 1 presents a summary of the factors influencing the quality of temporary accommodation services, which are objects of hotel management.

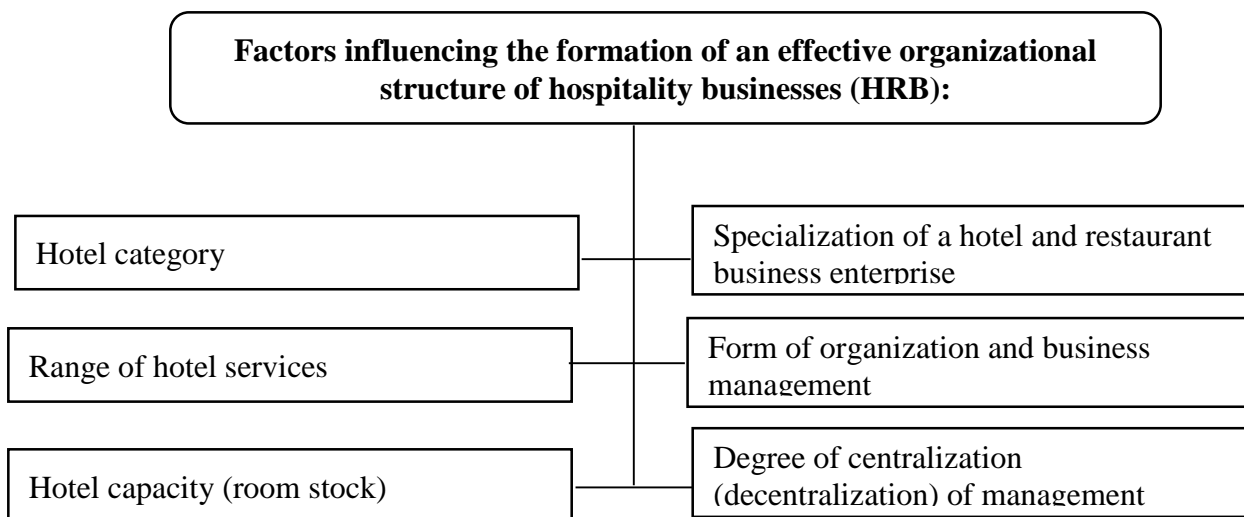


**Figure 1 – Factors determining the quality of hotel services**

The effective organizational structure of hotel management depends on a number of factors (Figure 2):

In addition to the factors mentioned, other parameters influence the formation of the organizational structure, such as the managerial experience of top managers, their management philosophy, and the vision of the management organizational structure. The management philosophy that they adhere to may include principles focused on innovation, flexibility, or, conversely, rigid hierarchical models. The top managers' vision for the future development of the organization is also crucial. This vision can determine how the company adapts to changes in the external environment, how

teams are formed, how resources are allocated, and how work efficiency is assessed. Thus, the formation of the organizational structure is a multifactorial process that considers not only objective indicators and economic factors but also subjective aspects related to management approaches and leadership experience. This ensures more flexible and adaptive management, capable of responding to the challenges of the modern market.



**Figure 2 – Factors determining the organizational structure of a hospitality business enterprise (HRB)**

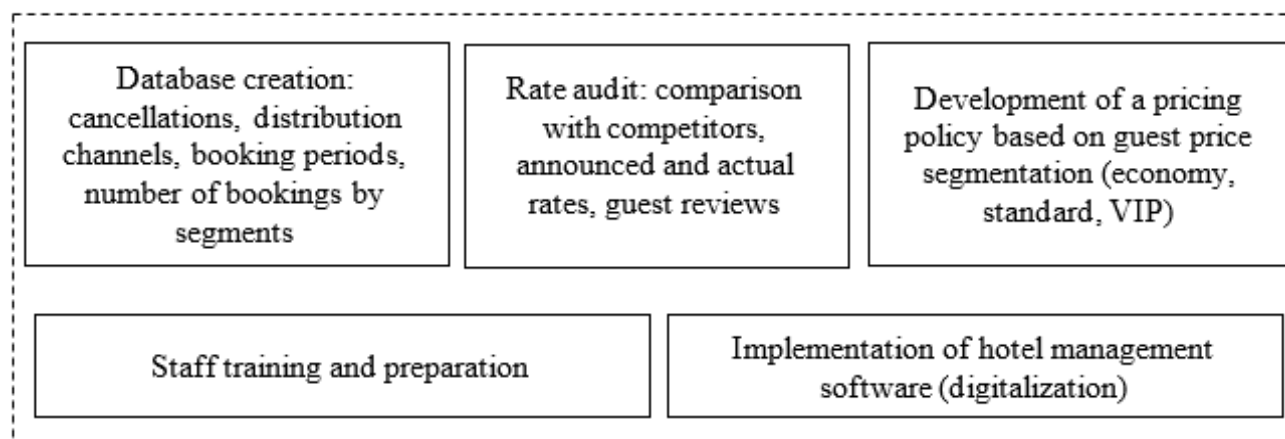
Based on the results of the survey presented in [21], when choosing a hotel, consumers pay attention to the following characteristics: 96.9% of respondents mentioned its location, 84.4% mentioned the price factor, 46.9% of guests consider the interior of the rooms, 21.9% of respondents find the presence of a restaurant important, and the possibility of receiving additional services is only of interest to 9.4% of guests. Therefore, the first two criteria should be given attention in order to foster guest loyalty and the attractiveness of hotel services for consumers. While the location of an existing hotel business is mostly an uncontrollable factor, aside from providing convenient transfer services, the price factor relates to the financial aspects of managing the quality of hotel services. The price level depends on many factors, including production cost (expenses), supply and demand, market competition, inflation rate, national currency exchange rate, employment level, and other macroeconomic indicators, the company's pricing policy, its brand and reputation, seasonal fluctuations, as well as the level of government regulation, including the presence/absence of state support for the industry, taxation levels, and so on. These factors may interact with each other, forming complex mechanisms that determine the final price of goods or services.

All this requires consideration of the financial aspects of ensuring the quality of hotel services, particularly revenue management (RM) and increasing revenues through the use of flexible pricing, which is especially important in times of socio-economic crises and challenges of martial law. International hotel chains actively use revenue management tools, while domestic hospitality enterprises are only taking their first steps in this direction [27].

Revenue management includes the following areas: evaluating hotel performance, analyzing key performance indicators (KPIs), and defining development strategies; studying the market and competitive environment; positioning the hotel and determining promotion strategies; analyzing demand based on historical data; identifying booking patterns and dynamics; segmenting key guest groups; forecasting demand, assessing the event services market; controlling room availability on open sales channels, monitoring price parity, and managing the hotel's online presence; applying booking request filtering techniques, overbooking practices, and strategies; implementing demand-stimulating techniques (upgrades, upselling, package deals); reputation management; integrating revenue management practices, techniques, and technologies across all hotel departments generating revenue;

evaluating hotel performance, analyzing KPIs and index changes, and adapting development strategies [27, 28].

According to foreign experts, the use of this method can increase revenue per room by 3-5% during the high season and significantly reduce losses during the low season [29]. In our opinion, there is a direct correlation between hotel revenue management and its ability to ensure the quality of hotel services. Hotel revenue management (Revenue Management) is a key aspect of ensuring high-quality services. Here are several main ways in which effective revenue management influences the quality of hotel services (Figure 3):



**Figure 3 – Directions for increasing revenue in hospitality enterprises (GHB)**

Thanks to the growth in revenue from the operational activities of hotel and restaurant businesses, they gain expanded financial opportunities to invest in improving hotel infrastructure, upgrading equipment, renovating and modernizing interiors, staff training and development, as well as implementing modern technological solutions, which will contribute to enhancing guest comfort and ensuring a high level of service overall.

An important area of investment is staff training and professional development (training, seminars, workshops), which will enhance their skills and effectiveness, improve service, and the overall quality of guest service. A professional and well-trained staff enables meeting guest needs by offering a wide range of services with high service quality, thereby increasing the competitiveness of the establishment in a highly competitive environment [30; 31]. In addition, staff training creates a range of advantages:

- It demonstrates their importance to the hotel;
- It motivates them to improve their qualifications and apply acquired skills.
- Staff interest and loyalty increase;
- Employees better identify with the hospitality business, understanding the principles of its operations;
- Improved communication between employees when solving specific problems during training;
- Enhancing skills during training and upgrading qualifications fosters employees' readiness and confidence to tackle more complex tasks, which is mutually beneficial [30; 32; 33].

The creation and implementation of databases containing information about cancellations, distribution channels, booking periods, and the number of bookings by segments significantly enhances the quality of hotel services. Since the hotel has access to up-to-date information, management and staff can respond quickly to changes and customer needs. Behavioral analysis of clients by segments helps optimize resource usage within the hotel and improve service for different guest groups, taking their preferences into account. Additionally, information about cancellations helps minimize losses and improve the effectiveness of room occupancy management.

Forming a pricing policy based on guest price segmentation allows for offering personalized solutions to different client groups, which increases their satisfaction and loyalty. Personalization

enables guests to choose room options, view updates, and access special offers. It also allows for differentiating revenue streams, generating income not only from bookings but also from ancillary sales, promotions, offers, and discounts. In addition to increasing revenue, personalized promotions and discounts enable the hotel to tailor its offerings to the needs and capabilities of different client groups, strengthening relationships with customers and boosting their loyalty. As a result, increased revenue allows the hotel to develop and implement various loyalty programs for its guests, such as additional privileges and bonuses, which enhance their experience during their stay. This, in turn, contributes to an increase in repeat bookings and positive reviews.

To ensure the hotel's competitiveness, it is essential to regularly conduct a rate audit. By comparing its own rates with those of competitors, the hotel can set attractive prices that will help attract more customers. Additionally, reviewing guest feedback helps identify strengths and weaknesses in the service, allowing for prompt action to improve service quality. A flexible and competitive pricing policy, which takes into account demand, seasonality, and customer behavior, helps attract more guests and ensure high room occupancy, positively impacting overall revenue and service quality.

Investing in modern technologies, such as automation systems, customer relationship management (CRM) programs, online booking systems, and others, contributes to improving service quality. These technologies enable faster and more accurate responses to guest needs, automate routine tasks, and reduce the number of errors. Software also ensures the collection and analysis of large amounts of data, helping make informed management decisions [34; 35].

Special attention should be given to the implementation of a Revenue Management System (RMS) – specialized software designed to help hospitality businesses optimize their pricing and inventory strategies to maximize revenue. It uses complex algorithms and data analysis to provide recommendations for adjusting prices, managing inventory distribution, and targeting different customer segments.

The main tasks that the hotel revenue management program focuses on are:

- Minimizing inefficient and labor-intensive manual processes. Revenue management can be a complex and time-consuming task, especially for large hotels with a high number of rooms and distribution channels. With the help of RMS, a hospitality business can automate many processes related to revenue management, including demand forecasting, price optimization, and review analysis, which saves time and resources for the hotel staff.

- Inaccurate demand forecasting. Demand forecasting is crucial for optimizing revenue, but hotels often face challenges in accurately predicting demand. Revenue management software is based on advanced algorithms that analyze historical and real-time data to forecast demand precisely, helping hotels optimize their pricing and inventory.

- Inconsistent pricing. Manual pricing strategies can lead to inconsistencies in pricing across various channels and markets. Implementing RMS allows for stable pricing across all distribution channels and optimizes prices for different markets, ensuring that the hotel maximizes its potential revenue.

- Lack of understanding of pricing and market trends. Without access to real-time data and analytics, making informed decisions about pricing and distribution becomes difficult. RMS provides the necessary insights for better decision-making.

- Limited ability to adjust pricing and distribution strategies. Each hotel has unique pricing and distribution needs. Without the ability to customize their strategies, hotels cannot optimize their potential revenue. The revenue management system, by offering various customization options, helps hotels adapt strategies to meet their specific needs.

Effective revenue management in a hotel plays a key role in ensuring high-quality services, creating a financial foundation for investments, staff development, technology implementation, and service improvement. Increased revenue allows the hotel to maintain a high level of service by ensuring quality cleaning, maintenance, food, and other services. This creates a positive experience for guests, which encourages their return and recommendations of the hotel.

**Conclusions.** In the context of Ukraine's wartime reality, hospitality businesses continue to develop and transform despite numerous challenges and difficulties. Adapting to new realities,



hospitality enterprises are implementing new technologies, modernizing infrastructure, and developing innovative strategies to attract and retain customers. They are finding ways to improve service quality and ensure comfort for their clients. Along with operational issues such as ensuring occupancy, expanding the range of services, and others, an additional task for hospitality enterprises has become the creation of safe conditions for staff and guests. This requires a review and update of the regulatory and legal framework of the industry, including issues related to the design, construction, and operation of buildings and structures, as well as the rules for using temporary accommodation establishments, among other things [20].

The main direction for sustainable operation and quality service should be hotel revenue management. Increased revenue expands the opportunities for hospitality businesses to invest in infrastructure improvements, equipment and interior updates, staff development, and the implementation of modern technologies. Ultimately, this contributes to enhancing guest comfort and service quality. One of the key factors for revenue growth is digital transformation. Hotels that aim to maintain their competitiveness, enhance guest satisfaction, and improve operational efficiency must implement modern technologies such as CRM systems, automation systems, and Revenue Management Systems (RMS). These technologies allow hotels to respond faster to guest needs and reduce errors. The implementation of digital innovations also contributes to service personalization, enabling hotels to better understand the needs of their guests, offer tailored solutions, and increase guest satisfaction. This, in turn, boosts loyalty and generates additional revenue from ancillary sales.

Therefore, the combination of organizational and financial components of hospitality business management creates the conditions for building a stable financial foundation, which is a necessary prerequisite for the continuous improvement of hotel services. This contributes to forming a positive guest experience, increasing their loyalty and the likelihood of repeat visits, which is a key factor in the sustainability and long-term financial success of the hotel business.

#### Список використаних джерел

1. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення 06.11.2024).
2. За 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn> (дата звернення 06.11.2024).
3. Shtal, T., Davydova, O., Sysoieva, S., Logvinkov, S., & Zhukov, V. (2024). Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(2), 116-125. <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.116>
4. Soni, T. K., Arora, A., & Le, T. (2022). Firm-specific determinants of firm performance in the hospitality sector in India. *Sustainability*, 15(1), 554. <https://doi.org/10.3390/su15010554>
5. Mazur, V. (2023). Quality management of services of hotel and restaurant enterprises. *Ekonomičnij Diskurs*, 1–2, 66–74. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>
6. Nedzvedskiy, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O., & Cherven, I. (2024). Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe003. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>
7. Пенкіна, Н., Омельченко, Г., Карбівнича, Т., Сподар, К., & Каленік, К. (2024). Взаємозв'язок управління та економічних показників у сфері гостинності: пошук оптимальних стратегій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 409–420. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4458>
8. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>
9. Scholz, P., Vrabcová, P., Linderová, I., & Kotoučková, H. (2023). Integrated application of selected elements of sustainability, circular economy, bioeconomy, and environmental management system in guesthouses. *Bioresources*, 18(2), 2726–2745. <https://doi.org/10.15376/biores.18.2.2726-2745>
10. Febriyanti, D. P., & Muliati, N. K. (2023). The influence of Management Accounting System (SAM) characteristics, organizational commitment, and environmental uncertainty on managerial performance. *Hita Accounting and Finance*, 4(4), 64–73. <https://doi.org/10.32795/hak.v4i4.4330>

11. Кошмак К.С. Оцінка якості обслуговування в готельних підприємствах. *Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг»* (м. Львів, 6 грудня 2018 р.). Львів: Растр-7, 2018. С.247-249.
12. Національний класифікатор України. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10#Text> (дата звернення 01.08.2024).
13. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.08.2024).
14. ДСТУ 4527:2006 Національний стандарт України послуги туристичні засоби розміщення. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (дата звернення 11.08.2024).
15. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (дата звернення 21.08.2024).
16. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (дата звернення 21.08.2024).
17. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 12.08.2024).
18. Берещак В. Огляд ринку готелів: як відновлюються готелі України URL: <https://therage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2020-roku> (дата звернення 11.09.2024).
19. Турчиняк, М., & Примак, А. (2023). Вплив пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>
20. Корж, Н. В., & Онищук, Н. В. (2020). Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. *Економічний простір*, (156), 140-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25>
21. Лабазевич І. В. & Косар Н. С. (2024). Дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг України у сучасних умовах дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, (2). <https://doi.org/10.15330/апред.2.20.222-23>
22. Румянцева, І. Б., & Мендела, І. Я. (2024). Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>
23. Непочатенко, В., & Нагернюк, Д. (2024). Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
24. Новикова В. І. Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.32-34.
25. Муха Р.А. дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії COVID-19 на неї. (2021). *Ефективна економіка* (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.90>
26. Мітяєва, Т., & Горішевський, П. (2024). Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
27. Шикіна, О., & Ремігайло, І. (2021). Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8>
28. Ремігайло І. Ю., Шикіна О. В. Revenue менеджмент, як інструмент удосконалення ціноутворення на підприємствах готельного господарства. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених* (м. Одеса, 21 жовтня 2021 року). Одеса : ОНЕУ. 2021. С. 66–69.
29. McKinsey Global Institute. (2017). *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*. McKinsey & Company [in English]. 28 p. URL: [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi) (дата звернення 21.09.2024).
30. Непочатенко, В. (2022). Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>
31. Манн, Р., Гулак, Д., Якушева, О., Якушев, О., & Феліпенко, Н. (2021). Економіка бізнесу: недоліки впливу держави на мотивацію персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (62), 64-69. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891>

32. Подлужна, Н. О., Петченко, М. В., & Якушев, О. В. (2020). Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (57), 104-109.

33. Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1, 160-174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>.

34. Yakushev, O. V. (2016). Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління*, (2 (22)), 116-125. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802> (дата звернення 25.09.2024).

35. Васильченко, Л. С., Якушев, О. В., & Литвин, С. В. (2020). Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Вестник Херсонського національного технічного університета*, (1-2 (72)), 19-24. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.2>

### References

1. Rezultaty doslidlzhennia «Ohliad hotelnoho rynku Ukraïny 2024». URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (Accessed: 08.09.2024)

2. Za 9 misiatsiv 2024 roku do derzhavnoho biudzhetu vid turystychnoi haluzi nadiishlo ponad 2 mlrd hrn. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn> (Accessed: 28.10.2024).

3. Shtal, T., Davydova, O., Sysoieva, S., Logvinkov, S., & Zhukov, V. (2024). Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(2), 116-125. <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.116>

4. Soni, T. K., Arora, A., & Le, T. (2022). Firm-specific determinants of firm performance in the hospitality sector in India. *Sustainability*, 15(1), 554. <https://doi.org/10.3390/su15010554>

5. Mazur, V. (2023). Quality management of services of hotel and restaurant enterprises. *Ekonomičnij Diskurs*, 1–2, 66–74. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>

6. Nedzvedskyi, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O., & Cherven, I. (2024). Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe003. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>

7. Penkina, N., Omelchenko, H., Karbivnycha, T., Spodar, K., & Kalienik, K. (2024). Vzaïmozv'язok upravlinnia ta ekonomichnykh pokaznykiv u sferi hostynnosti: poshuk optymalnykh stratehii. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 409–420. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.57.2024.4458>

8. Charkina T. Yu., Martseniuk L. V., Zadoia V. O., Pikulina O. V. (2021) Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 2. S. 19–23. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>

9. Scholz, P., Vrabcová, P., Linderová, I., & Kotoučková, H. (2023). Integrated application of selected elements of sustainability, circular economy, bioeconomy, and environmental management system in guesthouses. *Bioresources*, 18(2), 2726–2745. <https://doi.org/10.15376/biores.18.2.2726-2745>

10. Febriyanti, D. P., & Muliati, N. K. (2023). The influence of Management Accounting System (SAM) characteristics, organizational commitment, and environmental uncertainty on managerial performance. *Hita Accounting and Finance*, 4(4), 64–73. <https://doi.org/10.32795/hak.v4i4.4330> <https://doi.org/10.15376/biores.18.2.2726-2745>

11. Koshmak K.S. Otsinka yakosti obsluhovuvannia v hotelnykh pidpriemstvakh. *Materialy VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Innovatsii v upravlinni asortymentom, yakistiu ta bezpekoiu tovariv i posluh»* (m. Lviv, 6 hrudnia 2018 r.). Lviv: Rastr-7, 2018. 316 S. 247-249.

12. Natsionalnyi klasyfikator Ukraïny. Derzhavnyi klasyfikator produktsii ta posluh DK 016:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10#Text> (Accessed: 01.08.2024).

13. Zakon Ukraïny «Pro turyzm». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed: 11.08.2024).

14. DSTU 4527:2006 Natsionalnii standart ukraïny posluhy turystychni zasoby rozmishchennia. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (Accessed: 11.08.2024).

15. DSTU 4527:2006. Posluhy turystychni. Zasoby rozmishchennia. Terminy ta vyznachennia. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (Accessed: 21.08.2024).
16. DSTU 4269:2003 Posluhy turystychni. Klasyfikatsiia hoteliv. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti> (Accessed: 21.08.2024).
17. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst prav spozhyvachiv». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (Accessed: 12.08.2024).
18. Bereshchak V. Ohliad rynku hoteliv: yak vidnovliuutsia hoteli Ukrainy URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2020-roku> (Accessed: 11.09.2024).
19. Turchyniak, M., & Prymak, A. (2023). Vplyv pandemii COVID-19 na hotelno-restorannu industriiu Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>
20. Korzh, N. V., & Onyshchuk, N. V. (2020). Vplyv pandemii COVID-19 na hotelnu haluz. *Ekonomichni prostir*, (156), 140-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25>
21. Labazevych I. V. & Kosar N. S. (2024). Doslidzhennia faktoriv vplyvu na rynek hotelnykh posluh ukraïny u suchasnykh umovakh doslidzhennia faktoriv vplyvu na rynek hotelnykh posluh v suchasnykh umovakh. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, (2). <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.222-23>
22. Rumiantseva, I. B., & Mendela, I. Ya. (2024). Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voïennoho chasu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>
23. Nepochatenko, V., & Naherniuk, D. (2024). Hotelnyi rynek ukraïny v umovakh viiny ta perspektyvy yoho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
24. Novykova V. I. Hotelni pidpriemstva yak zvychaina infrastruktura turystskoi diialnosti. Suchasni tendentsii rozvytku industrii turyzmu ta hostynnosti u konkurentnomu seredovyschi: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kharkiv / kolektyv avtoriv; Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O.M. Beketova, 2020. S.32-34.
25. Mukha R.A. Doslidzhennia stanu hotelno-restoranoi industrii ukraïny ta vplyv pandemii COVID-19 na nei. (2021). *Efektivna ekonomika* (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.90>
26. Mitiaieva, T., & Horishevskiy, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
27. Shykina, O., & Remihailo, I. (2021). Poniattia revenue menedzhmentu v hotelnomu biznesi. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8>
28. Remihailo I. Yu., Shykina O. V. Revenue menedzhment, yak instrument udoskonalennia tsinoutvorennia na pidpriemstvakh hotelnogo hospodarstva. Hlokalizatsiini aspekty innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy vseukraïnskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh (m. Odesa, 21 zhovtnia 2021 roku). Odesa : ONEU. 2021. S. 66–69.
29. McKinsey Global Institute. (2017). *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*. 28 p. URL: [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi) (Accessed: 21.09.2024).
30. Nepochatenko, V. (2022). Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu yak skladova uspishnogo rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>
31. Mann, R., Hulak, D., Yakusheva, O., Yakushev, O., & Felipenko, N. (2021). Ekonomika biznesu: nedoliky vplyvu derzhavy na motyvatsiiu personalu. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (62), 64-69. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891>
32. Podluzhna, N. O., Petchenko, M. V., & Yakushev, O. V. (2020). Vyklyky transformatsii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (57), 104-109.
33. Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1, 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
34. Yakushev, O. V. (2016). Rehionalni aspekty rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (2 (22)), 116-125. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/%20view/4802>
35. Vasylchenko, L. S., Yakushev, O. V., & Lytvyn, S. V. (2020). Veb-sait pidpriemstva yak efektyvnyi instrument marketynhovykh komunikatsii v merezhi Internet. *Vestnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnicheskoho unyversyteta*, (1-2 (72)), 19-24. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.2>

**НАГАЙЧУК Неля**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціального забезпечення  
Черкаського державного технологічного  
університету,  
Черкаси, Україна

**ЯКУШЕВ Олександр**

кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри соціального забезпечення  
Черкаського державного технологічного  
університету,  
Черкаси, Україна

**РИЖИХ Максим**

аспірант кафедри менеджменту,  
маркетингу і туризму  
Херсонський національний технічний  
університет,  
Херсон, Україна

### **НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТИ**

***Вступ.** Незважаючи на численні дослідження у сфері гостинності, питання поліпшення якості послуг з точки зору управлінських та фінансових аспектів залишаються недостатньо вивченими. Існує потреба у комплексному підході до аналізу та розробки рекомендацій, які б враховували специфіку вітчизняного ринку гостинності, сучасні світові тенденції та воєнні і постковідні реалії України. Проблема полягає у необхідності вивчення та впровадження нових підходів до управління та необхідності фінансування підприємств гостинності з метою підвищення якості послуг, забезпечення задоволеності споживачів та стабільного розвитку галузі в умовах невизначеності.*

***Мета статті.** Дослідити та проаналізувати ключові напрями підвищення якості послуг підприємств гостинності, зосереджуючись на управлінських та фінансових аспектах. Виявити ефективні комбіновані стратегії, що сприяють поліпшенню якості обслуговування, а також розробити пропозиції щодо напрямів забезпечення якості готельних послуг.*

***Оригінальність.** Поєднання організаційних та фінансових складових менеджменту підприємств ГРБ забезпечує умови для формуванню стабільної фінансової бази як необхідної передумови для постійного підвищення якості готельних послуг, що сприяє формуванню позитивного досвіду гостей, підвищуючи їх лояльність і ймовірність повторного відвідування, що є ключовим фактором стійкості та довгострокового фінансового успіху готельного бізнесу.*

***Висновки.** В умовах воєнної реальності України підприємства готельного бізнесу продовжують розвиватися і трансформуватися, незважаючи на численні виклики та труднощі. Адаптуючись до нових реалій підприємства гостинності впроваджують нові технології, модернізують інфраструктуру та розробляють інноваційні стратегії з метою залучення та утримання клієнтів, знаходять способи підвищення якості обслуговування та забезпечення комфорту своїм клієнтам. Поряд з питаннями провадження операційної діяльності – забезпечення завантаженості, розширення асортименту послуг та ін., додатковим завданням для підприємств гостинності стало створення безпечних умов перебування для персоналу та гостей, що потребує перегляду та оновлення нормативного-правового забезпечення галузі, в тому числі, питань проектування, будівництва та експлуатації будівель та споруд, правил користування закладами тимчасового розміщення (проживання) тощо.*

*Основним напрямом для умов стійкого функціонування та якісного обслуговування має стати управління доходами готелю. Зростання доходів розширює можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу інвестувати в покращення інфраструктури, оновлення обладнання та інтер'єрів, розвиток персоналу і впровадження сучасних технологій, що в підсумку, сприяє підвищенню комфорту гостей і якості обслуговування. Однією з умов зростання доходів є цифрова трансформація, готелі, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність, підвищити задоволеність гостей і покращити операційну ефективність повинні застосовувати сучасні технології, такі як CRM, системи автоматизації та управління доходами (RMS), що дозволяє швидше реагувати на потреби гостей та знижувати кількість помилок. Впровадження цифрових інновацій також сприяє персоналізації послуг, завдяки чому готелі можуть краще розуміти потреби своїх гостей, пропонувати індивідуальні рішення, що сприятиме задоволеності гостей генеруватиме додаткові доходи від супутніх продажів.*

***Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, якість готельних послуг, управлінські практики якості послуг готелів, фінансові моделі управління якістю готельних послуг.*

Одержано редакцією: 26.11.2024  
Прийнято до публікації: 10.12.2024

УДК 658.562:004

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-166-171>

**GRYLITSKA Anzhela Viktorivna**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Management and Public Administration of,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-2142>

e-mail: [viola-albina@ukr.net](mailto:viola-albina@ukr.net)

## **THE IMPACT OF ROBOTS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON SERVICE QUALITY MANAGEMENT AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE RESTAURANT BUSINESS**

*This study has explored the significant impact of robots and artificial intelligence (AI) on service quality management and customer satisfaction in the restaurant business. The findings highlight the potential of these technologies to enhance operational efficiency, consistency, and overall service delivery. Robots and AI have proven to reduce operational costs, streamline processes, and speed up service, leading to improved customer experiences in many cases. However, the integration of automation into the restaurant industry also presents challenges, particularly in balancing technological innovation with the need for personalized customer interactions. While many customers appreciate the convenience and novelty offered by robotic servers and AI-driven systems, some still value human touch and personalized service, indicating a gap in customer expectations. Therefore, the successful implementation of robots and AI in the restaurant business requires careful consideration of customer preferences and maintaining a balance between automation and human involvement in service delivery. Furthermore, the study reveals that the high initial investment, maintenance costs, and the need for continuous staff training remain significant obstacles for many restaurants, especially for small and medium-sized businesses. Despite these challenges, the long-term benefits of improving service quality and customer satisfaction may outweigh the costs for establishments that effectively integrate these technologies. In conclusion, the research underscores the importance of a strategic approach to integrating robots and AI in the restaurant industry. Restaurants that combine technological advancements with a customer-centric approach are more likely to succeed in enhancing service quality, increasing customer satisfaction, and staying competitive in an increasingly digital world.*

**Keywords:** robots, artificial intelligence, restaurant business, quality, innovations, management.

**Formulation of the problem.** In today's interconnected world, where advancements in technology have become an essential aspect of our everyday existence, innovations have not remained isolated from the restaurant industry. The restaurant industry is witnessing a notable shift in customer interaction and service methods due to the increasing use of robots and artificial intelligence (AI).

The purpose of this study is to investigate how customer satisfaction and service quality in the restaurant industry are affected by robots and artificial intelligence. This study aims to investigate how technological innovations have affected every facet of restaurant service, from the use of automated systems and intelligent algorithms to the application of traditional service methods.

Our goal is to comprehend the precise modifications that artificial intelligence and robots have brought about in the restaurant industry, how these changes impact patron perceptions of the caliber of service, and how patrons react to these technological advancements. Through an analysis of these problems from the viewpoints of technology, society, and organizations, we intend to offer a thorough understanding of the dynamics influencing changes in the restaurant industry in the age of digital revolution. The study's findings can be used to build plans for improving customer satisfaction and service in the face of technology's expanding influence in the culinary sector.

**Literature analysis.** Roger Fields [1], with his accountant background and restaurateur experience, breaks down everything that is necessary for creating a restaurant that not only survives its primary year but every year after that, from the initial brainstorming stages to the latter stages of hiring

and profiting. The updated edition also includes pointers on how to navigate the ever-growing online food industry, specifically reviewing sites that have changed the industry dynamic completely.

The book gives advice on the financial planning, inventory management, and other system operations critical to every restaurant business, making *Restaurant Success By the Numbers* an unparalleled restaurant start-up guide thanks to Field sharing his decades-long business management expertise.

The book by Ethem Alpaydin [2] on artificial intelligence gives examples of how machine learning is being used in our day-to-day lives and how it has infiltrated our daily existence. It also discusses the future of machine learning and the ethical and legal implications for data privacy and security. Any reader with a non-Computer Science background will find this book interesting and easy to understand.

*Artificial Intelligence in Practice* by Bernard Marr and Matt Ward [3] is a fascinating look into how companies use AI and machine learning to solve problems. Presenting 50 case studies of actual situations, this book demonstrates practical applications to issues faced by businesses around the globe. The rapidly evolving field of artificial intelligence has expanded beyond research labs and computer science departments and made its way into the mainstream business environment. Artificial intelligence and machine learning are cited as the most important modern business trends to drive success. It is used in areas ranging from banking and finance to social media and marketing. This technology continues to provide innovative solutions to businesses of all sizes, sectors and industries. This engaging and topical book explores a wide range of cases illustrating how businesses use AI to boost performance, drive efficiency, and analyze market preferences and many others.

**Object subject and methods of research.** Completing a thorough examination of contemporary automated order system technologies, such as self-service kiosks and mobile applications. examining how well these systems work in different kinds of eateries and taking into account how they can expedite order processing, cut down on errors, and improve the overall dining experience.

Examining the use of robots, particularly those used as waiters and porters, in the restaurant service sector. examining how customers engage with robots, gauging public acceptance of these innovations, and evaluating their effects on the emotional value of dining out and the standard of service.

A thorough analysis of how artificial intelligence is being used in kitchen operations, such as menu planning automation, cooking time monitoring, and popular dish prediction. Figuring out how these technologies affect the stability of kitchen operations and the precision with which food is prepared.

An in-depth grasp of how these technologies interact with different facets of service and how patrons view innovations in this industry can be gained by researching the use of these technologies in the restaurant industry.

Investigating in detail the use of robots to perform a range of service tasks, such as receiving and delivering orders, delivering dishes, and interacting with customers. figuring out how these technologies can decrease error risk and increase service speed.

Researching how artificial intelligence affects how customers interact with ordering and support systems. Researching the potential for individualized care and customization to meet the demands of specific clients.

Creating metrics and approaches to gauge client satisfaction with new technologies. evaluating client feedback to determine the effectiveness of services and to pinpoint the advantages and disadvantages of innovations that have been put into practice.

Looking into how the use of technology affects restaurant employees' workflow. figuring out whether artificial intelligence and robots can help or impede staff-customer communication.

Examining the effects that technology adoption has on the restaurant's reputation and brand among patrons. Investigating whether technology influences patron loyalty and if it becomes a factor in the restaurant's appeal.

A deep analysis of diverse scientific literature, studying various articles, and analyzing different perspectives expressed by individuals, scholars, and experts on the given topic.

**Results.** Let's take a closer look at a few of the subparagraphs.

1. The effect of automated kitchens on food quality. The culinary industry has undergone a revolutionary upsurge and paradigm shift with the introduction of automated kitchens in restaurants. The

ability of robots and artificial intelligence to standardize and optimize cooking processes will determine their impact in this context.

Artificial Intelligence Computer Vision can play a vital role in determining its shelf life and indicating which product is to be consumed first or prioritized using techniques. Hence a high rise in Shelf-life prediction technology has been observed. Also, the owner of the restaurant can tie with local vendors and he can monitor the quality of fruit or vegetables or flowers or meat or fish, etc., which are purchased for its restaurant. At each and every stage of the food supply chain, Shelf-life prediction technology aids businesses growth [7].

To begin with, automated systems for measuring and dosing ingredients are operated by robots. This helps to maintain the consistent quality of the dishes by preventing human error and guaranteeing the use of exact amounts of ingredients. Precise measurements techniques ensure that there are no variances in the flavor attributes of food items and contribute significantly to the creation of an unparalleled culinary experience.

The second aspect of the impact of automated kitchens is the optimization of cooking time. Robots can flip burgers and assemble pizzas more consistently than overworked employees, and that artificial intelligence can enable computers to take drive-thru orders more accurately [5].

It is crucial to remember, though, that the effect on food quality cannot be solely attributed to technological advancements. Empirical studies also demonstrate that other factors, like the ambiance and friendliness of the employees, can affect how flavor is perceived. In order to fully comprehend how technology impacts the overall customer experience with regard to the quality of food preparation and consumption, a comprehensive approach is necessary for the scientific study of this issue.

2. Robot waiter and interactive service: interaction of technologies with customers. The introduction of robot waiters and interactive service systems in the restaurant business marks a stage of technological evolution aimed at optimizing the interaction between staff and customers. From the scientific point of view, this process has a number of aspects, including the analysis of customers' psychological reactions, optimization of order efficiency, and improvement of the overall quality of service.

More options for customer interaction are being made possible by sophisticated robot waiters. Not only can they follow instructions, but they can converse with the customer while considering their emotional state and personal preferences. We are now able to examine how customers interact with robot waiters, including how they respond to their appearance, body language, and voice, thanks to recent advancements in customer psychology research. This strategy enables the humanization of technologies in the restaurant industry while also guaranteeing the service's functionality.

The growing application of artificial intelligence is also the foundation of interactive service systems. They direct customers' attention to personalized offers by analyzing data from past orders, accounting for individual preferences, and making product or dish recommendations. Natural language processing and analytics research is advancing order recognition systems and guaranteeing accurate fulfillment of customer requirements.

Self-serve technology is one of the most recognizable applications of AI in restaurants – think kiosks at fast food restaurants like McDonald's where you place your order, then wait in line for it to be prepared. The tech is also wildly popular with customers [10].

Considering the aforementioned, a scientific method of researching how customers interact with robot waiters and interactive service systems seeks to explore the practical, psychological, and emotional dimensions of this novel approach to customer service.

3. Data analysis and personalization in artificial intelligence's relationship with consumers. In order to enhance the customer experience, restaurants are utilizing artificial intelligence in a number of intricate ways, including data analysis and personalized service. This section's research attempts to shed light on how these factors affect customer satisfaction and service quality.

First, researchers examine the mechanisms of tailoring technologies to specific customer preferences when examining the personalization of services through artificial intelligence. Algorithms can automatically consider past orders, understand dietary requirements, examine reviews from the past,



and gather other personal information to make relevant recommendations and tailor each customer's experience.

The second aspect of this section is data analysis. The study aims to examine what data is collected as a result of customer interactions with AI systems and how this data is used to optimize service and analyze trends. It is important to consider data privacy and ethical compliance issues when processing customers' personal information.

AI technology can improve your marketing efforts to target the customers who will be most interested in what your restaurant offers. In addition to finding new customers to target, AI technology can help your restaurant retain existing customers by driving remarketing efforts toward them [11].

An important aspect is analyzing customer reactions to personalized approaches and collecting feedback using intelligent systems. The study of this aspect includes the analysis of not only positive reactions to personalization, but also the identification of possible areas of dissatisfaction and the correction of possible shortcomings.

Therefore, a deeper understanding of how technology influences each individual customer experience and determines the degree of satisfaction is made possible by the scientific justification for artificial intelligence's interaction with customers in this section.

4. Technical, social, and economic aspects of the benefits and challenges of adopting new technology. There is no denying that the use of robots and artificial intelligence in the restaurant industry has brought about innovations, but it has also brought with it a number of social, technological, and financial difficulties. The purpose of this section is to present a scientific analysis of these advantages and difficulties.

The AI-based intelligent decision-making systems consist of various tools and methodologies, i.e., high-resolution cameras, laser-technology-based systems, X-ray-based systems, and IR spectroscopy. These tools and technologies are used to analyze each and every aspect of the food products such as fruits and vegetables at the input channel. Conventional systems are only able to characterize good and bad products according to their appearance [8].

Technical challenges also include the reliability and stability of robots and artificial intelligence systems. The study is aimed at analyzing the frequency and causes of technical failures, their impact on maintenance, and the response of personnel to such situations. A detailed study can identify optimal maintenance strategies and prevent possible failures.

Social aspects include the interaction of staff and customers with artificial intelligence and robots. The research aims to study the psychological perception of technology, including reactions to autonomous robots and interaction with artificial intelligence. The results can be used to develop trainings and programs aimed at adapting staff and ensuring positive customer interaction with innovations.

Economic challenges lie in assessing the cost of implementing and managing technology. The most obvious and immediate benefit of "hiring" robot workers is the cost savings. These savings go beyond the simplicity of reduced wage payouts. Of course, there is the upfront cost of purchasing the robot but this is nothing compared to the yearly salary you must provide for a human throughout their working life [9].

In studying these aspects, it is important to consider a multidisciplinary approach, involving experts in engineering, psychology, and economics to better understand and address the challenges and identify the benefits of implementing technology in the restaurant business.

Another important technical challenge is the security and privacy of data related to the use of technology. Research in this area is aimed at analyzing possible security breaches and ways to protect customer information. The development of encryption algorithms and mechanisms to protect personal information is a key element of the scientific approach.

Social aspects include research on the impact of technology on the interaction between staff and customers, including an analysis of the effectiveness of training for staff in managing robots and artificial intelligence systems. The study of socio-cultural differences in technology consumption and acceptance helps to create adapted implementation strategies for different groups of customers and staff.

The self-learning restaurant, in which every employee and every algorithm gets better with every guest. In which the guests are better and better assessed, first by the employees, then by the system, and from now on the employees and the system "learn" from each other. The specific situation is better and better recognized, anticipated, and the wishes of the guests are thus better and better fulfilled. How they want to be addressed, what they want to eat, what they want to drink, where they want to sit [12].

Evaluating risks and opportunities for the restaurant industry is another aspect of economic challenges. Analyzing the advantages and disadvantages of implementing technology aids in resource allocation and profit maximization. It is also researched how market competition and demand dynamics are affected by the adoption of new technologies.

These study's findings highlight the necessity of an integrated analytical approach that addresses the technological, social, and financial facets of technology adoption in the restaurant industry. This enables us to create recommendations for the best possible use of technology in this industry and to comprehend the entire range of benefits and challenges.

The top 10 nations with the greatest potential for using robots and artificial intelligence in the restaurant industry are displayed in Table 1.

**Table 1. – Top 10 Countries with the Best Potential for Implementing Robots and Artificial Intelligence in the Restaurant Business**

Location	Countries	Brief description
1	Singapore	Singapore is characterized by a high level of technological development and innovative infrastructure. Advanced approaches to digitalization and active support for innovation in the hotel industry provide an ideal environment for the introduction of robots and artificial intelligence.
2	Japan	Japan is renowned for its sophisticated robotics and its ability to incorporate AI into a wide range of sectors. Its high degree of technological readiness and innovative cultural bent make it a desirable place to deploy automated solutions in the hospitality industry.
3	USA	The United States has a developed restaurant industry and leadership in technology. There are great opportunities for the introduction of robots and artificial intelligence due to the large market and high level of technological infrastructure.
4	Germany	Germany is characterized by a high degree of industrial automation and research and development efforts. This creates favorable conditions for the introduction of robotics and intelligent systems in the restaurant business.
5	Switzerland	Switzerland boasts a stable restaurant industry and a high level of innovation. Putting a lot of emphasis on technology development and research opens up possibilities for robotics integration into hotel operations.
6	Korea	South Korea is impressive in terms of its quick rate of innovation and technological readiness. It is appealing to restaurants looking to integrate robotics because of the government's active assistance and high level of technological proficiency.
7	China	China, as a leader in artificial intelligence and robotics, has significant potential to introduce automated technologies into the restaurant industry, especially in the context of the industry's rapid growth and development.
8	Sweden	Sweden is characterized by high quality technical education and active research in the field of information technology. This creates favorable conditions for the introduction of robotics and artificial intelligence in the restaurant sector.
9	Australia	Australia's restaurant business is steady and offers a lot of room for innovation. Its high degree of hospitality and technological integration make it a desirable place to put automated solutions into place.
10	United Arab Emirates	The United Arab Emirates is characterized by rapid development and a high level of investment in new technologies. This creates the foundation for the successful implementation of robotics and artificial intelligence in the restaurant business.

We would like to draw attention to and showcase the Japanese hotel Henn-na, which is fully automated and powered by artificial intelligence. It is a prime example of cutting edge technology

applied to the hospitality industry. In addition to impressing with its technical sophistication, the guest registration system, which is shaped like a robot girl, dinosaurs, and androids, highlights the critical shift from traditional service to innovation.

But don't forget that with strong AI, a machine displays all the behavior you'd expect from a person, if you're a Star Trek fan, this is Lieutenant Commander Data. If you prefer Star Wars, then this might be C3PO or R2-D2. These artificial beings have emotions, a sense of purpose, and even a sense of humor. They may learn a new language just for the joy of learning it. Some computer scientists refer to strong AI as general AI—a broad intelligence that doesn't apply only to one narrow task [6].

Most tasks, including restaurant services and check-in, are delegated to robots that can speak several languages and carry out a variety of tasks. Robot waiters and receptionists are viewed as an essential component of automation that helps improve customer service and streamline corporate operations.

Traditional keys are replaced by a face recognition system, which improves convenience and security of visitor check-in. The guest engages with a unique robot tulip in the room, which gives information, responds to voice instructions, and adds comfort.

The hotel's environmental sustainability is another crucial factor. Utilizing solar energy to generate electricity and contemporary cooling technology to generate heat show a dedication to environmental responsibility.

This hotel is an ideal example of how a fully automated restaurant can be created with the least amount of staff; you may highlight its benefits and drawbacks by doing a pre-analysis of the hotel. The existence of a hotel like this indicates that we are living in the present and not some kind of sci-fi or dream. Consequently, it won't come as a surprise if a restaurant of a similar nature goes up soon.

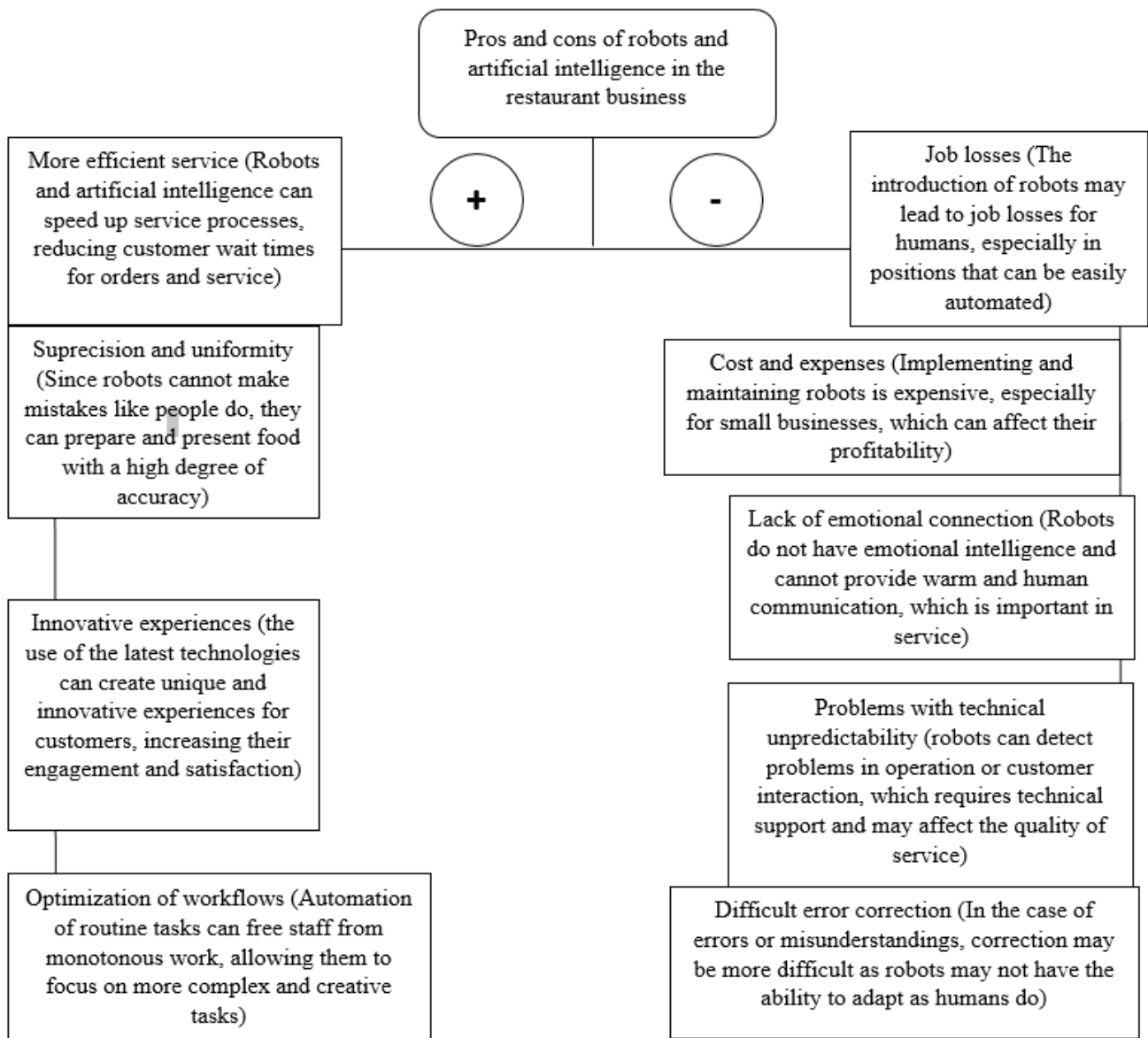
**Conclusions.** The overall conclusion regarding the impact of robots and artificial intelligence in the restaurant business on service quality and customer satisfaction is defined as a dynamic process, driven by numerous factors. On the one hand, process automation and the use of innovations can lead to increased efficiency, speed, and quality of service, which affects the positive perception of restaurants. On the other hand, many people believe that Artificial Intelligence will take the human seats in the future and the world will observe a huge deficiency in the market of employment. As Artificial Intelligence can do works promptly, accurately and conveniently, therefore, the job holders will feel no need of humans for their job vacancies thus the world will be confronted with collapsed of unemployment. Therefore, people are very concern about their future jobs paralleled with the emergence of Artificial Intelligence.[4] (Fig. 1).

Such a comprehensive approach requires industry leaders, human rights organizations, and legislatures to play an active role in creating standards and policies that address both the positive and potential negative aspects of robots and artificial intelligence. Emphasizing the preservation of the human element in service remains a key aspect of ensuring the harmonious coexistence of technology and human empathy in the restaurant sector. Given the powerful impact of technology on the industry, it is imperative to find the right balance between innovation and social responsibility to ensure the sustainable and successful development of the restaurant business in the digital era.

The introduction of artificial intelligence should be seen as a promising opportunity to invest in a restaurant with numerous benefits over a long period of time. 60% of restaurant owners said that by 2025, performing work tasks with the help of artificial intelligence will become a major trend.

Artificial intelligence will improve the quality of products and dishes, and quality is one of the most important factors in ensuring the competitiveness of the restaurant sector, because a quality product will make a restaurant stand out:

- To be popular with consumers;
- Will ensure competitive advantage, long-term success and development (consumers will come back again and recommend it to their friends);
- Will be able to meet the needs and expectations of its customers.



**Fig 1. Advantages and disadvantages of robots and artificial intelligence in the restaurant business**

The quality of goods and services in a restaurant with robots and artificial intelligence will be higher since it won't make human mistakes. However, it won't be flawless for all the reasons, like software bugs or customers' preference for interacting with people rather than machines.

From an economic perspective, artificial intelligence's application in the restaurant industry appears promising. The latest equipment and its installation, in contrast to employees, will only require inspection and eventual repair—much more profitable than paying people's salaries on a monthly basis. Automation and the application of artificial intelligence in various business processes can result in significant economic benefits by reducing the amount of poorly prepared food and saving on employee salaries.

There will be a lot of restaurants similar to the Henn-n hotel in the near future. Its example demonstrates that all of this is now a great concept for launching a business rather than the future. Currently, the setup of this kind of restaurant is quite costly, but I believe it will be similar to computers and phones, In my opinion, it will take ten to fifteen years for restaurants with robots and artificial intelligence to appear all over the world. This prediction is supported by the rapid development of technology, robotics, and artificial intelligence. Previously, it seemed like a luxury, but now almost everyone can afford them.

### References (in language original)

1. Fields R. (2014, July 15) Restaurant Success by the Numbers, Second Edition: A Money-Guy's Guide to Opening the Next New Hot Spot
2. Alpaydin, E. (2016, October 7). Machine Learning: The New AI
3. Bernard M., Matt W. (2019, April) Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems
4. Chauhdary, M. (2023, July 7). Artificial Intelligence; A curse or blessing. Linked in <https://www.linkedin.com/pulse/artificial-intelligence-curse-blessing-mehak-chauhdary>
5. Lucas, A. (2022, December 27). Why restaurant chains are investing in robots and what it means for workers. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/12/27/restaurant-chains-are-investing-in-robots-bringing-change-for-workers.html>
6. Rose, D. (2020). Artificial intelligence for business
7. Khan, R. (2021 July 12). Opportunities of Artificial Intelligence and Machine Learning in the Food Industry. Hindawi. <https://www.hindawi.com/journals/jfq/2021/4535567/>
8. Sanskruti H, Ankit K. (2023). Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics
9. SavorEat Blog. (2023, January 8). Robot Restaurants: How a Restaurant Robot Can Improve Your Business. SavorEat <https://savoreat.com/robot-restaurants-improve-your-business/>
10. Pendrill, K. (2023). AI Restaurant Applications: Everything You Need to Know About Artificial Intelligence. TouchBistro. <https://www.touchbistro.com/blog/ai-restaurant-applications/>
11. Tarud, J. (2023, July 18). Can Restaurants Utilize AI Technology. Koombea. <https://www.koombea.com/blog/ai-restaurant/>
12. Klaus, P. (2021, June 5). Artificial Intelligence & Data Mining - The Future of Gastronomy. Aleno <https://www.aleno.me/en/blog/artificial-intelligence-the-future-of-restaurants>

### References

1. Fields R. (2014, July 15) Restaurant Success by the Numbers, Second Edition: A Money-Guy's Guide to Opening the Next New Hot Spot
2. Alpaydin, E. (2016, October 7). Machine Learning: The New AI
3. Bernard M., Matt W. (2019, April) Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems
4. Chauhdary, M. (2023, July 7). Artificial Intelligence; A curse or blessing. Linked in <https://www.linkedin.com/pulse/artificial-intelligence-curse-blessing-mehak-chauhdary>
5. Lucas, A. (2022, December 27). Why restaurant chains are investing in robots and what it means for workers. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/12/27/restaurant-chains-are-investing-in-robots-bringing-change-for-workers.html>
6. Rose, D. (2020). Artificial intelligence for business
7. Khan, R. (2021 July 12). Opportunities of Artificial Intelligence and Machine Learning in the Food Industry. Hindawi. <https://www.hindawi.com/journals/jfq/2021/4535567/>
8. Sanskruti H, Ankit K. (2023). Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics
9. SavorEat Blog. (2023, January 8). Robot Restaurants: How a Restaurant Robot Can Improve Your Business. SavorEat <https://savoreat.com/robot-restaurants-improve-your-business/>
10. Pendrill, K. (2023). AI Restaurant Applications: Everything You Need to Know About Artificial Intelligence. TouchBistro. <https://www.touchbistro.com/blog/ai-restaurant-applications/>
11. Tarud, J. (2023, July 18). Can Restaurants Utilize AI Technology. Koombea. <https://www.koombea.com/blog/ai-restaurant/>
12. Klaus, P. (2021, June 5). Artificial Intelligence & Data Mining - The Future of Gastronomy. Aleno <https://www.aleno.me/en/blog/artificial-intelligence-the-future-of-restaurants>

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та  
державної служби  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
Черкаси, Україна

## **ВПЛИВ РОБОТІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ КЛІЄНТІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

*Швидкий розвиток технологій революціонував різні галузі, і ресторанний бізнес не є винятком. Роботи та штучний інтелект (ШІ) все частіше впроваджуються для оптимізації операцій, покращення якості обслуговування та задоволення змінних очікувань клієнтів. Від чат-ботів на основі ШІ, які керують бронюваннями, до роботів-офіціантів, що доставляють страви, ці інновації змінюють спосіб функціонування ресторанів та їх взаємодію з клієнтами. В цій статті розглянуто вплив роботів та ШІ на управління якістю обслуговування та задоволення клієнтів у ресторанній сфері. Незважаючи на те, що ці технології обіцяють більшу ефективність та стабільність, їх інтеграція викликає значні виклики, зокрема високі витрати на впровадження, потенційне скорочення робочих місць та необхідність балансу між автоматизацією та персоналізованим обслуговуванням клієнтів. Проаналізували, як впровадження роботів та ШІ впливає на ключові показники ефективності в ресторанній індустрії, визначили переваги та обмеження їх використання, а також надали рекомендації щодо ефективного застосування цих технологій для підвищення задоволення клієнтів та загальної якості обслуговування. Розуміння наслідків цього технологічного зрушення дозволить менеджерам ресторанів ухвалювати обґрунтовані рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку. Інтеграція роботів та штучного інтелекту (ШІ) у ресторанній індустрії має значний вплив на управління якістю обслуговування та задоволення клієнтів. Основні висновки такі, як підвищення операційної ефективності, забезпечення стабільності якості обслуговування, сприйняття клієнтів і задоволення, вплив на клієнтському досвіді. Незважаючи на переваги, дослідження виявило, що деякі клієнти скептично ставляться до здатності роботів та ШІ забезпечувати персоналізоване та емпатичне обслуговування. Існує помітний розрив у очікуваннях клієнтів, особливо серед тих, хто віддає перевагу більш людським підходам у взаємодії.*

*Довгострокові переваги покращення якості обслуговування та задоволення клієнтів можуть переважити витрати для закладів, які ефективно інтегрують ці технології. У висновках дослідження підкреслюється важливість стратегічного підходу до інтеграції роботів та ШІ в ресторанну індустрію. Ресторани, які поєднують технологічні досягнення із клієнтоорієнтованим підходом, мають більше шансів на успіх у підвищенні якості обслуговування, збільшенні задоволення клієнтів та збереженні конкурентоспроможності в умовах зростаючої цифровізації.*

**Ключові слова:** роботи, штучний інтелект, ресторанний бізнес, якість, інновації, управління, менеджмент.

Одержано редакцією: 16.09.2024

Прийнято до публікації: 10.10.2024

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**БАЛЄВ Валерій Євгенович**, аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва, Сумський державний університет, м. Суми, Україна

**ГАЛАГАН Віталій Вікторович**, магістрант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ГАРЯГА Леся Олегівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна**, доктор економічних наук, доцент економіки та міжнародних економічних відносин Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та фінансів, Черкаський державний бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна.

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДРАКА Надія Миколаївна**, здобувачка магістерського рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЗАБАЖАН Ігор Валерійович**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович**, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ЗУБАРЄВА Гунель Матлаб Кизи**, здобувач ступеня доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КІБАЛЬНИК Володимир Миколайович**, начальник науково-дослідної лабораторії полігонних випробувань високотехнологічного озброєння та військової техніки, Навчально-науковий випробувальний полігон високотехнологічного озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна.

**КІБАЛЬНИК Любов Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, в. о. завідувача кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КОМАРЧУК Юлія Віталіївна**, студентка спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини, ОП «Міжнародний бізнес», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**, доцент кафедри підприємництва і маркетингу, кандидат економічних наук, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КУДАКТІН Сергій Вікторович**, аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**НАГАЙЧУК Неля Григорівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціального забезпечення, Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна

**ОСТРОПОЛЬСЬКА Катерина Олександрівна**, студентка ННІ економіки і права Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ПАСЄКА Станіслава Раймондівна**, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ПЕТКОВА Леся Омелянівна**, доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

**ПІДКУЙКО Андрій Борисович**, здобувач освітньо-наукового рівня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, Херсонський національний технічний університет м. Херсон, Україна

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РИЖИХ Максим**, аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

**СЕРДЮК Олександр Павлович**, здобувач освітньо-наукового рівня доктора філософії зі спеціальності 075 Маркетинг, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

**СЕРЕДА Данило Андрійович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ТУПЧІЙ Гліб Валентинович**, магістрант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЧЕРЕВКО Олександр Володимирович**, доктор економічних наук, професор, ректор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна



**ШЕВЧЕНКО Максим Олегович**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЯКУШЕВА Оксана Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

**ЯКУШЕВ Олександр Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри соціального забезпечення, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна.

## ЗМІСТ

### ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

<b>Загоруйко І. О., Петкова Л. О.</b> DEA-стратегії у міжнародному портфельному інвестуванні .....	4
<b>Kibalnyk L., Kibalnyk V., Danylchuk H., Sereda D.</b> Modeling the impact of the Russian-Ukrainian war on the foreign exchange market .....	17
<b>Опалько В. В., Остропольська К. О.</b> Національна конкурентоспроможність України: сучасний стан, виклики та перспективи міжнародного співробітництва .....	28
<b>Забажан І. В.</b> Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування органів місцевого самоврядування .....	41

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

<b>Halahan V., Zachosova N.</b> Problems of enterprise management in the conditions of digital transformation of business processes and loss of human capital .....	47
<b>Кравченко О. О., Драка Н. М.</b> Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом.....	56
<b>Kudaktin S.</b> Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises .....	63
<b>Турчій Н., Zachosova N.</b> Gender aspect of organizational management: DEI in the HR management system and project management and the possibility of preserving human capital .....	71
<b>Шевченко М. О.</b> Еволюція теоретичних концепцій комунікаційної політики підприємств в умовах цифровізації.....	80
<b>Якушева О. В., Підкуйко А. Б., Сердюк О. П.</b> Регіональні проблеми та наукові підходи до розвитку малого та середнього бізнесу .....	87
<b>Зубарева Г. М. К.</b> Стратегічний розвиток суб'єктів господарювання на засадах менеджменту кадрової безпеки .....	98

### РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<b>Пасєка С. Р.</b> Соціально-трудовий потенціал регіону: методологічні аспекти дослідження в умовах інноваційних змін та загроз .....	106
---	-----

<b>Гаряга Л. О., Денисенко В. О., Прощаликіна А. М., Балєв Є. В.</b> Перспективні напрями розвитку страхування у міжнародному бізнесі.....	119
<b>Черевко О. В., Бас М. В., Бас І. В.</b> Економічні та екологічні наслідки військової агресії РФ для лісового господарства України.....	131
<b>Комарчук Ю. В., Прощаликіна А. М., Опалько В. В., Герасименко О. М.</b> Трансформація інвестиційних стратегій домогосподарств України в умовах воєнного стану .....	142
<b>Nagaichuk N., Yakushev O., Ryzhykh M.</b> Directions of improving the quality of hospitality enterprises: management and financial aspects .....	152
<b>Grylitska A. V.</b> The impact of robots and artificial intelligence on service quality management and customer satisfaction in the restaurant business .....	166

## CONTENT

### GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

<b>Zagoruiko I., Petkova L.</b> DEA strategies in international portfolio investment .....	4
<b>Kibalnyk L., Kibalnyk V., Danylchuk H., Sereda D.</b> Modeling the impact of the Russian-Ukrainian war on the foreign exchange market .....	17
<b>Opalko V., Ostropolska K.</b> National competitiveness of Ukraine: current state, challenges, and prospects for international cooperation.....	28
<b>Zabazhan I.</b> European experience of implementing decentralization and changing approaches to the formation of local self-government bodies .....	41

### ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

<b>Halahan V., Zachosova N.</b> Problems of enterprise management in the conditions of digital transformation of business processes and loss of human capital .....	47
<b>Kravchenko O., Draka N.</b> Theoretical aspects of strategic human resource management .....	56
<b>Kudaktin S.</b> Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises .....	63
<b>Tupchii H., Zachosova N.</b> Gender aspect of organizational management: DEI in the HR management system and project management and the possibility of preserving human capital .....	71
<b>Shevchenko M.</b> Evolution of corporate marketing communication policy in the digitalization era .....	80
<b>Yakusheva O., Podkuiko A., Serdiuk O.</b> Regional problems and scientific approaches to the development of small and medium-sized businesses.....	87
<b>Zubarieva H.</b> Strategic development of business entities based on human resource security management.....	98

### DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

<b>Pasieka S.</b> Aspects of forming the social and labor potential of the region: influential factors in the conditions of innovative changes, challenges and threats.....	106
--	-----

<b>Haryaga L., Denysenko V., Proshchalykina A., Balev V.</b> Prospective directions for the development of insurance in international business .....	119
<b>Cherevko O., Bas M., Bas I.</b> Economic and environmental consequences of Russian military aggression for the forestry of Ukraine .....	131
<b>Komarchuk, Y. V., Proshchalykina, A. M., Opalko, V. V., Herasymenko, O. M.</b> Transformation of household investment strategies in Ukraine under martial law .....	142
<b>Nagaichuk N., Yakushev O., Ryzhykh M.</b> Directions of improving the quality of hospitality enterprises: management and financial aspects .....	152
<b>Grylitska A. V.</b> The impact of robots and artificial intelligence on service quality management and customer satisfaction in the restaurant business .....	166