



КНДУ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ МІСТА

ISSN (PRINT): 3041-1335

ISSN (ONLINE): 3041-1343

РОЗВИТОК МІСТА

№ 1, 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор: Павловський С.А., д.м.н., професор, директор КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»

Заступник головного редактора: Могилевська О.Ю., д.е.н., професор, Київський міжнародний університет

Члени редакційної колегії:

Васильківський Д.М., д.е.н., професор, Хмельницький національний університет

Гінзбург В.Г., д.м.н., професор, директор Департаменту охорони здоров'я Київської міської ради (КМДА); Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Гривківська О.В., д.е.н., професор, Національний університет харчових технологій

Дацій Н.В., д.н.д.у., професор, Поліський національний університет

Дегтяр О.А., д.н.д.у., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Драган О.І., д.е.н., професор, Національний університет харчових технологій

Заяць О.І., д.е.н., доцент, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Іщенко Н.Ф., доктор філософії, доцент, Національний авіаційний університет

Карковська В.Я., д.н.д.у., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Короткий О.В., к.м.н., доцент, Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Кривоустов М.С., доктор філософії, Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Кривоустова М.В., доктор філософії, Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Ларіна Я.С., д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Наголюк О.Є., к.ю.н., доцент, КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»; Міжрегіональна академія управління персоналом

Павловська М.О., д.м.н., професор, Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1

Паливода Р.С., к.м.н., доцент, Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Парсяк В.Н., д.е.н., професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Поворозник М.Ю., к.е.н., перший заступник голови Київської міської державної адміністрації

Приходько В.П., д.е.н., професор, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Романова Л.В., д.е.н., професор, Міжрегіональна академія управління персоналом

Самойлик Ю.В., д.е.н., професор, Полтавський державний аграрний університет

Слободяник А.М., к.е.н., доцент, головний спеціаліст Департаменту сфери публічних закупівель та конкурентної політики, Міністерство економіки України

Сухонос Н.К., к.м.н., доцент, Харківський національний медичний університет

Талавиря М.П., д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Хоменко І.О., д.е.н., професор, Національний університет «Чернігівська політехніка»

Ціпоренко С.Ю., д.м.н., доцент, Приватний київський медичний університет

Чала Н.Д., д.н.д.у., професор, Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

Шамрай Н.В., к.н.д.у., директор Департаменту, ЦНАП виконавчого органу Київської міської ради

Шлапак А.В., д.е.н., доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Яструбський М.Я., д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Георгій Абуселідзе, д.е.н., професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Алейнікова О.В., д.н.д.у., кандидат економічних наук, професор, Університет Масаріка (Чехія)

Балтов Мілен Іванов, доктор філософії, професор, ректор, Бургаський вільний університет (Болгарія)

Буряк Р.І., д.е.н., професор, Університет Пурдю (Purdue University) (США)

Луїза Далінгвотер, HDR and PHD, професор, Університет Сорбонна (Франція)

Левченко Н.М., д.н.д.у., професор, Берлінський технічний університет (Німеччина)

Намлієв Є.В., к.е.н., доцент, професор, Вища соціально-економічна школа (Польща)

Новикова І.В., д.е.н., професор, Київський аграрний університет НААНУ (Україна); Візит-професор, Балтійська міжнародна академія (Латвія)

Ребілас Рафал, доктор філософії, Вища школа бізнесу (Польща)

Сяосон Чжен, PhD in Economics and Business Administration, Вища посада Школи бізнесу; професор, Вуксі Тайху університет (Китай); Таллінський технологічний університет (Естонія)

Внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення № 418 Протоколу № 7 Засідання Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення від 22 лютого 2024 р.)
Ідентифікатор медіа: R30-02675

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 24.04.2024 року № 582 (додаток 2)

Спеціальності: 051 – Економіка; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;
281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини

Друкується відповідно рішення Вченої ради КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста» (протокол від 29.05.2024 р. № 5)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus

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

Електронна сторінка видання:
<https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development>

ЗМІСТ

Акуленко О., Кацицка Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВІЙСЬКОВОГО ВТОРГНЕННЯ	7
Братух В.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІД ТИСКОМ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ МЕДІА В УМОВАХ БЕЗПРЕЦЕДЕНТНИХ ВИКЛИКІВ	13
Lilia Vublyk DEVELOPMENT TRENDS OF THE TOURIST ECONOMY OF ISRAEL IN 2020-2023	24
Виговський Д.С., Конарівська О.Б., Яковишина М.С. ФУНКЦІОНУВАННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	31
Височан О.С., Васишин Т.В. ADKAR-МОДЕЛЮВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ КОМПАНІЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ.....	38
Mariia Dykha, Valerii Dykha THE ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER THE PRISM OF MODERN CHALLENGES.....	45
Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В. ГРАНТИ ФОНДУ СПРИЯННЯ ДЕМОКРАТІЇ ПОСОЛЬСТВА США ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....	56
Ларіна Я.С., Закревський А.В., Половко К.О. ПЕРСПЕКТИВИ І ОСНОВНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В СЕКТОРІ В2С В УМОВАХ ВІЙНИ.....	61
Наголюк О.Є., Мельник Н.О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	69
Павловський С.А., Могилевська О.Ю., Поворозник М.Ю., Ціпоренко С.Ю. РОЗВИТОК МІСТА: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА СТРАТЕГІЇ.....	75
Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Ващиленко А. РЕВІТАЛІЗАЦІЯ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ЗАКОРДОННІ КЕЙСИ.....	82
Польова Н.М., Когут Р.А., Дума Ю.М. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	90
Романова Л.В., Грігерман Є.В. ПЕРЕДУМОВИ Й ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	95
Слободяник А.М., Білич В.М., Кобелев В.І., Король О.А. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ФОРМИ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	104

Соболева Г.Г., Ноженко Б.О.

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....112

Содома Р.І., Ільчишин І.Ю.

МОЛОДІЖНІ ЦЕНТРИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ
ТА РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....116

Хоменко І.О., Сорока А.В., Горобінська І.В.

ДЕРЖАВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ
МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....123

Щербак Д.А.

ІННОВАЦІЙНІ ФАКТОРИ
ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
МІЖ РИНКОМ ЗЕРНА ТА ТВАРИННИЦТВОМ.....133

Яструбський М.Я., Wu Kaikun

МОДЕЛЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ
РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СПІЛЬНИХ УКРАЇНСЬКО-КИТАЙСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....140

CONTENTS

Oleksandr Akulenko, Grazyna Kacicka ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE MILITARY INVASION.....	7
Vyacheslav Bratukh TRANSFORMATION UNDER PRESSURE: ANTI-CRISIS STRATEGIES OF UKRAINIAN MEDIA IN THE FACE OF UNPRECEDENTED CHALLENGES.....	13
Lilia Bublyk DEVELOPMENT TRENDS OF THE TOURIST ECONOMY OF ISRAEL IN 2020-2023	24
Dmytro Vyhovsky, Oksana Konarivska, Marharyta Yakovyshyna FUNCTIONING OF SANATORIUM AND RESORT ESTABLISHMENTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	31
Oleh Vysochan, Taras Vasylyshyn ADKAR MODELING IS AN EFFECTIVE ANALYTICAL TOOL FOR MANAGING THE RESILIENCE OF INTERNET MARKETING COMPANIES.....	38
Mariia Dykha, Valerii Dykha THE ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER THE PRISM OF MODERN CHALLENGES.....	45
Mariana Kobelia-Zvir, Yurii Zvir GRANTS FROM THE US EMBASSY DEMOCRACY PROMOTION FUND FOR CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	56
Yaroslava Larina, Andrii Zakrevskyi, Kostiantyn Polovko PROSPECTS AND MAIN TRENDS OF THE E-COMMERCE DEVELOPMENT IN UKRAINE IN B2C SECTOR IN CONDITIONS OF WAR.....	61
Olena Nagolyuk, Natalia Melnyk FEATURES OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS.....	69
Serhii Pavlovskyi, Olga Mohylevska, Mykola Povoroznyk, Serhii Tsiporenko CITY DEVELOPMENT: KEY ASPECTS AND STRATEGIES.....	75
Volodymyr Parsyak, Olena Zhukova, Artem Vashchylenko REVITALIZATION OF UKRAINE SHIPBUILDING ENTERPRISES: CURRENT FOREIGN CASES.....	82
Nataliya Poliova, Roman Kohut, Yurii Duma DIRECTIONS OF ENSURING ENTERPRISE SECURITY IN THE CONDITIONS OF BUSINESS DIGITALIZATION.....	90
Lidiya Romanova, Yevgen Grigerman PRECONDITIONS AND FACTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION.....	95

Anna Slobodianyuk, Vasyl Bilych, Volodymyr Kobylev, Oleksiy Korol

FEATURES OF E-COMMERCE DEVELOPMENT
AS A FORM OF TRADE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT.....104

Hanna Sobolieva, Bogdan Nozhenko

THE ESSENCE AND METHODOLOGICAL APPROACHES
TO ASSESSING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT.....112

Ruslana Sodoma, Ihor Ilchyshyn

YOUTH CENTERS AS A TOOL OF EARLY WARNING
AND RESPONSE TO RISKS IN THE REGIONS OF UKRAINE.....116

Inna Khomenko, Anastasiia Soroka, Iryna Gorobinska

STATE STRATEGIC REGULATION
OF MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE DURING WAR.....123

Denys Shcherbak

INNOVATION FACTORS OF INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN133

Mykhailo Yastrubskyy, Wu Kaikun

MODEL OF COMMERCIALIZATION
OF THE RESULTS OF INNOVATIVE ACTIVITIES
OF JOINT UKRAINIAN-CHINESE ENTERPRISES140

DOI 10.32782/city-development.2024.1-1

УДК УДК 65.012

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВІЙСЬКОВОГО ВТОРГНЕННЯ

Акуленко Олександр

здобувач третього рівня вищої освіти

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4650-6306>

Кацицка Гражина

кандидат політичних наук,

науково-педагогічний працівник

Вища школа суспільно-економічних відносин, Польща

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1091-4509>

Анотація. Економічна безпека підприємства в умовах військових дій є надзвичайно важливою, оскільки забезпечує його функціонування та подальший розвиток. Військові дії можуть негативно впливати на економіку країни, знизити попит на товари та послуги, зруйнувати інфраструктуру та створити загрози для безпеки працівників. Обґрунтовано, що забезпечення економічної безпеки в таких умовах стає необхідністю, оскільки підприємство може стати жертвою руйнування, знищення і конфіскації майна, припинення роботи, а також можливої економічної залежності від агресора. Узагальнено основні аргументи на користь забезпечення економічної безпеки в умовах повномасштабного військового вторгнення. Захист майна та активів підприємства є критичним для його збереження та подальшого функціонування. Забезпечення безпеки персоналу підприємства дозволяє підтримувати продуктивність та забезпечувати неперервну роботу. Збереження економічної незалежності в умовах військового вторгнення допоможе підприємству зберегти контроль над своїми ресурсами та зберегти свою економічну стабільність. Забезпечення стійкості підприємства. Аргументовано, що економічна безпека підприємства в умовах військового вторгнення сприяє збереженню його стійкості та виживанню в екстремальних умовах, що може включати наступні кроки: створення резервних копій даних, розробку планів невідкладних ситуацій, забезпечення доступу до ресурсів, встановлення контингентних планів тощо. Представлено етапи сценарного моделювання організації повноцінного функціонування підприємства на випадок руйнації складових елементів виробничої інфраструктури в умовах військових дій. Узагальнено результати забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабного військового вторгнення.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, ресурси, ризики, фінансова стабільність, розвиток, функціонування.

Актуальність проблеми. Незважаючи на зростання нестабільності та волатильності в умовах тривалої військової агресії, підвищену увагу слід приділяти підготовці суб'єктів господарювання до загроз економічній безпеці, забезпечуючи, зокрема, підвищення ситуаційної обізнаності та проактивне навчання персоналу стосовно поточних і потенційних загроз економічній безпеці, максимально підготувати суб'єктів економічних відносин (державу, підприємства та громадян) до стійкості в умовах невизначеності.

У перші місяці повномасштабної військової агресії на території України економічна безпека значною мірою забезпечувалася накопиченими

в довоєнний період резервами і запасом безпеки, активною консолідацією зусиль суспільства на регіональному та місцевому рівнях, самоорганізацією і організацією громадян перед обличчям екзистенційної загрози російської агресії, а також наданням безпрецедентної міжнародної підтримки.

З переходом російського вторгнення у тривалі, затяжні та виснажливі воєнні дії прямий негативний вплив на економіку посилюється з цілеспрямованими атаками на критичну інфраструктуру країни, виснаженням фінансових резервів населення та підприємств, збільшенням економічної диспропорції, що формується під час використання ворогом різних гібридних



інструментів насильства та військових дій. Це актуалізує необхідність розробки та реалізації заходів щодо протидії комплексу ризиків на основі моніторингу викликів і загроз економічній безпеці в умовах воєнного часу та аналітичної обробки його результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями забезпечення економічної безпеки підприємств присвятили праці такі вчені та практики, як: О.В. Ареф'єва, Л.І. Донець, Н.В. Ващенко, Л.О. Вдовенко, О.В. Гривківська, Г.М. Калетнік, Г.В. Козаченко, Т.М. Корпанюк, О.М. Ляшенко, Л.О. Матвійчук, Є.А. Олейникова, Н.Л. Правдюк, В.С. Пономаренко, О.О. Сосновська, О.Ф. Яременко та ін. Проте, варто зазначити, що залишаються не повністю розкритими питання щодо розробки шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства власне в умовах повномасштабного військового вторгнення.

Метою статті є визначення можливих шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабного військового вторгнення.

Результати дослідження. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни є вкрай важливим завданням, з огляду на наступні причини [1; 2]:

– зниження ризику: економічна нестабільність та невизначеність, пов'язані з військовими діями, можуть суттєво вплинути на роботу підприємства. Забезпечуючи економічну безпеку, підприємство зменшує ризик фінансової та економічної нестабільності в цих умовах;

– збереження ресурсів: військові дії можуть призвести до обмеження доступу до ресурсів, необхідних для виробництва та функціонування підприємства. Забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємству розробити плани альтернативних джерел ресурсів та пошуку нових ринків збуту для збереження ефективності виробництва;

– забезпечення безпеки працівників: підприємства повинні стежити за безпекою своїх працівників, особливо в умовах військових дій, коли ризик пошкодження та втрати життя збільшується. Забезпечення економічної безпеки допомагає підприємствам впроваджувати заходи безпеки та розробляти плани евакуації для захисту життя та здоров'я своїх працівників;

– збереження репутації: військові дії можуть вплинути на репутацію підприємства, особливо якщо його діяльність або сприяння розгортанню військових конфліктів спричиняють шкоду або негативний вплив на оточуюче середовище. Усунення ризиків, пов'язаних з військовими діями, може допомогти забезпечити позитивну репутацію підприємства та зберегти довіру споживачів та інших зацікавлених сторін;

– збереження фінансової стабільності: військові дії часто призводять до зниження економічної активності, зменшення попиту або навіть руйнування інфраструктури та майна. Забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємству відповідати на ці виклики та забезпечувати стабільність своєї фінансової ситуації (табл. 1).

Основними заходами, які можуть забезпечити економічну безпеку підприємства в умовах військових дій, є [4–7]:

1. Диверсифікація ринків збуту: розширення географії реалізації товарів і послуг, що дозволить знизити залежність від одного ринку і зменшити ризики, зв'язані з воєнними конфліктами на цьому ринку.

2. Розбудова логістичних систем: розвиток ефективних систем поставок, час воєнних дій.

3. Забезпечення резервування: створення запасів сировини, матеріалів і компонентів, а також фінансових резервів, що дозволить підприємству продовжити свою діяльність навіть при обмеженому доступі до ресурсів.

4. Розвиток інноваційних технологій: впровадження нових технологій, які дозволяють знизити залежність від імпорту і забезпечують заміну імпортованих товарів на внутрішню продукцію.

5. Ретельне планування ризиків: врахування можливих воєнних загроз при розробці стратегій розвитку і бізнес-планів, а також включення заходів для зменшення впливу можливих воєнних конфліктів на діяльність підприємства.

6. Вдосконалення управління безпекою: встановлення систем контролю і захисту відповідно до вимог безпеки підприємства, що дозволить забезпечити захист важливих даних і майна під час воєнних дій.

7. Взаємодія з державними органами: співпраця з правоохоронними органами і державними структурами для отримання необхідної підтримки і захисту в умовах воєнних загроз.

8. Підготовка персоналу: проведення навчань і тренінгів з питань економічної безпеки та поведінки в умовах війни, що дозволяє підвищити готовність персоналу до ризикових ситуацій.

В існуючих реаліях, на наш погляд, особливу увагу варто приділити моделюванню повноцінного функціонування підприємства в умовах військових дій, що є складним процесом, оскільки воєнний конфлікт може чинити серйозні впливи на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи постачання сировини, виробництво, логістику, ринок збуту та фінансову стійкість.

Одним із способів моделювання може бути розробка сценаріїв із заданими різними умовами війни та їх наслідками для діяльності підприєм-

Таблиця 1 – Рейтинг проблем бізнесу під час військових дій за підсумками 2022 р.

№ з/п	Характер проблеми	Прийнятний рівень важливості, %	Кластер
1	Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	44,20	1
2	Відсутність достатнього капіталу	42,10	1
3	Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	39,50	1
4	Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	28,00	2
5	Недоступність кредитних коштів, у тому числі – програми 5-7-9 й т. ін.	26,00	2
6	Недоступність грантових програм, які оголошені Урядом	23,40	2
7	Високі податки та збори	21,20	2
8	Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів, у тому числі податкової адміністрації	21,20	2
9	Демпінг конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку	17,50	3
10	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників	15,30	3
11	Клієнти (або роздрібні мережі) не розраховуються (вчасно або в принципі)	14,30	3
12	Відсутність необхідної підтримки на рівні України (в межах повноважень Уряду)	13,90	3
13	Втома власника та/або керівного персоналу	13,50	3
14	Недобросовісна конкуренція	12,90	3
15	Відсутність необхідного обладнання	12,50	3
16	Зруйнованість ланцюгів постачання	12,10	3
17	Неефективна, довга, дорога логістика	11,50	3
18	Відсутність замовлень на зовнішніх ринках або експертизи в експорті	11,50	3
19	Недостатня підтримка держави в розвитку експорту	9,30	4
20	Відсутність необхідної підтримки бізнесу на рівні громад в межах їх повноважень	9,10	4
21	Відсутність необхідної сировини, матеріалів й т. ін.	7,90	4
22	Недоступність даних, знань (де кращий бізнес-клімат та можливості, як шукати партнерів тощо)	7,30	4
23	Фокусування уваги, ресурсів на допомозі ЗСУ, силам ТрО тощо	7,10	4
24	Застаріла бізнес-модель	5,60	4

Джерело: [3, с. 177]

ства. Спеціалісти з аналітики можуть визначити ризики та відповідні стратегії та заходи, які підприємство повинно прийняти для забезпечення безпеки, збереження продуктивності та збалансованості фінансового стану.

Другим способом моделювання може бути використання інформаційних технологій та аналітичних програм для створення комплексних моделей, що враховують усі аспекти діяльності підприємства. Використання методів імітаційного моделювання, аналізу прогнозів та розрахунків може допомогти прийняти кращі рішення та планувати діяльність в умовах війни.

Також варто звернути увагу на використання стратегії «бізнес-континуїті», яка передбачає

передачу деяких функцій та завдань підприємства сторонній організації або використання резервних (географічно віддалених) підприємств для продовження діяльності, за умови зупинки роботи основного підприємства через воєнний конфлікт.

Ці методи можуть бути використані для розробки планів та стратегій повноцінного функціонування підприємства в умовах військових дій. Однак, варто зазначити, що моделі не можуть передбачити всі імовірні ризики та, тому підприємство повинне бути готовим до внесення змін у свої плани та стратегії в разі непередбачуваних обставин.

Сценарне моделювання організації повноцінного функціонування підприємства на випадок

руйнації складових елементів виробничої інфраструктури в умовах військових дій може мати наступні етапи (рис. 1):

1. Аналіз потенційних загроз: виявлення потенційних загроз, які можуть вплинути на складові елементи виробничої інфраструктури підприємства в умовах військових дій, таких як бомбардування, атаки з боку підрозділів ворога, кібератаки, саботаж тощо.

2. Визначення критичних складових елементів: ідентифікація ключових складових елементів виробничої інфраструктури, які є необхідними для повноцінного функціонування підприємства. Це можуть бути будівлі, машини, системи енергопостачання, системи комунікацій, обладнання інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

3. Оцінка потреб у резервних ресурсах: розрахунок резервних ресурсів, які необхідно мати в наявності для відновлення та заміни руйнованих складових елементів виробничої інфраструктури. Це можуть бути запаси будівельних матеріалів, обладнання, запаси енергоносіїв, запаси комплектуючих тощо.

4. Розробка планів надзвичайної ситуації: розробка плану дій з пріоритетами щодо відновлення функціонування складових елементів виробничої інфраструктури підприємства в умовах руйнування військовими діями. План повинен включати чіткі кроки та процедури відновлення, використання резервних ресурсів та організацію роботи персоналу.

5. Запровадження системи забезпечення безпеки: реалізація заходів для забезпечення

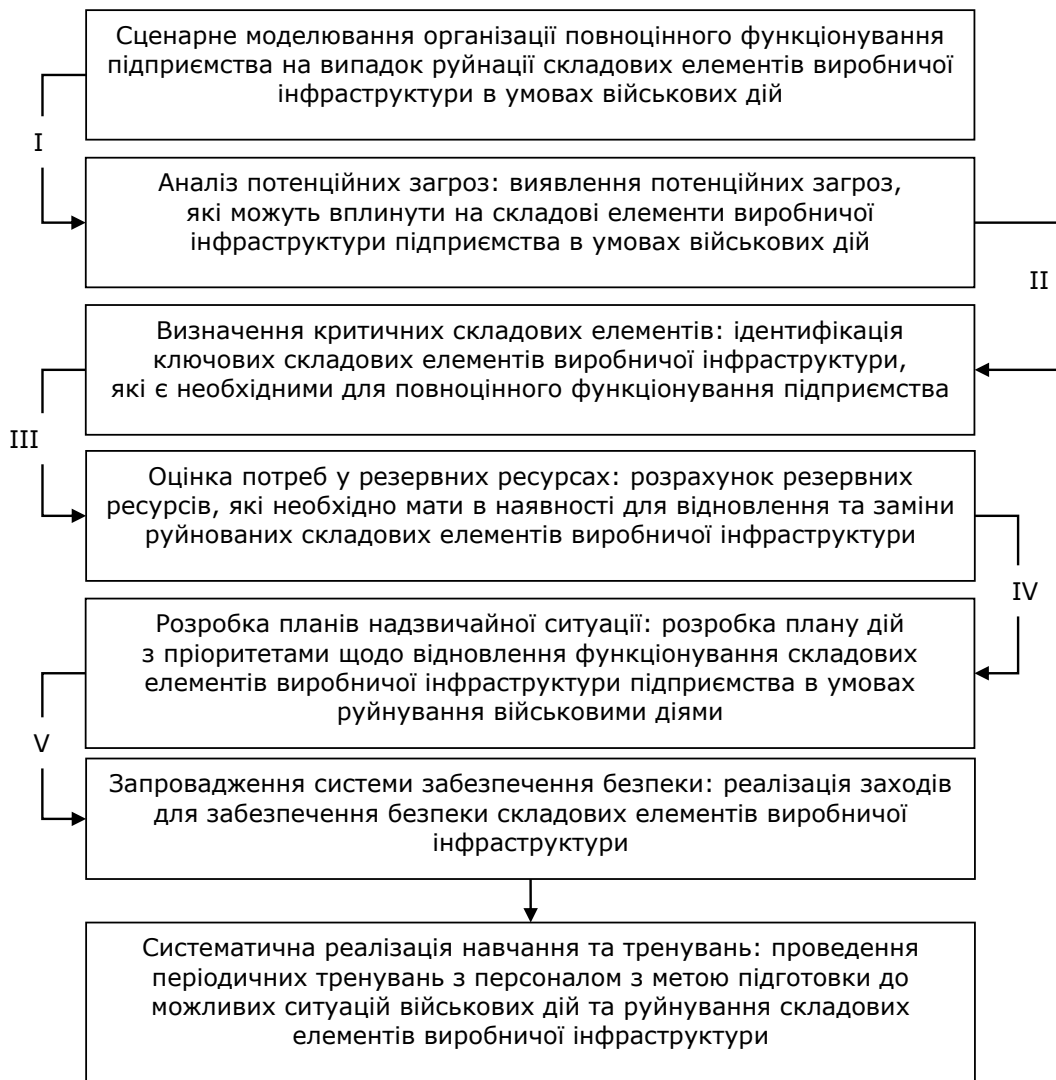


Рисунок 1 – Етапи сценарного моделювання організації повноцінного функціонування підприємства на випадок руйнації складових елементів виробничої інфраструктури в умовах військових дій

Джерело: розробка автора

безпеки складових елементів виробничої інфраструктури. Це можуть бути заходи у сфері фізичної охорони, кібербезпеки, резервного копіювання даних, захисту від вторгнень та випадкових пошкоджень.

6. Систематична реалізація навчання та тренувань: проведення періодичних тренувань з персоналом з метою підготовки до можливих ситуацій військових дій та руйнування складових елементів виробничої інфраструктури.

Висновки. Результати забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах повно-

масштабного військового вторгнення можуть знайти своє відображення у збереженні виробничих потужностей, зниженні втрат та раціональному використанні ресурсів, підтримці персоналу, збільшенні частки ринку, посиленні фінансової стабільності, активізації розвитку інноваційних технологій, захисті власних цінностей та майна, зниженні витрат на розробку нових продуктів та підтримку клієнтів, підтримці взаємовідносин з партнерами та постачальниками, залученні нових інвестицій, зміцненні репутації та впливу на ринку.

Бібліографічний список:

1. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>
2. Онищенко С.В., Маслій О.А., Глушко А.Д., Загорулько Т.А. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2023. № 1(88). С. 135–143. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2888/2282>
3. Момот В.Є., Литвиненко О.М. Моделювання змін активності вітчизняного бізнесу за умов війни. *Академічний огляд*. 2023. Вип. 2 (59). С. 173–189.
4. Hryvkiivska O., Kotvytska N., Ivanova N., Pryimak N., Salkova I. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. No. 10(1). P. 561–570. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p.561>
5. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 3 (79). С. 97–102.
6. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11.08.2021. No 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
7. Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. та ін. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

References:

1. Sosnovska I. M. (2015) The concept and significance of economic security of production and economic activity of enterprises. *Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>
2. Onishchenko S. V., Maslii O. A., Glushko A. D., Zahorulko T. A. (2023) Challenges and threats to the socio-economic security of Ukraine in the conditions of martial law. *Economy and the region*, no. 1(88), pp. 135–143. Available at: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2888/2282>
3. Momot V. E., Lytvynenko O. M. (2023) Modeling changes in domestic business activity under war conditions. *Academic review*, vol. 2 (59), pp. 173–189.
4. Hryvkiivska O., Kotvytska N., Ivanova N., Pryimak N., Salkova I. (2021) Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development*, no. 10(1), pp. 561–570. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p.561>
5. Tulchynska S. O., Solosich O. S. (2022) Conceptual principles of ensuring the economic security of entrepreneurship in the conditions of martial law. *Scientific view: economics and management*, no. 3 (79), pp. 97–102.
6. Strategy of economic security of Ukraine for the period until 2025: Decree of the President of Ukraine dated August 11, 2021. No 347/2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
7. Sytnyk H. V., Blakyta G. V., Gulyaeva N. M. and others (2020) Economic security of entrepreneurship in Ukraine: a monograph. Kyiv: Kyiv. national trade and economy University, 284 p.

ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE MILITARY INVASION

Oleksandr Akulenko

Postgraduate Student

Private Higher Education Establishment "European University"

Grazyna Kacicka

Candidate of Political Sciences (PhD),

Scientific and Pedagogical Worker

High School of the Social and Economic, Poland

Summary. The economic security of the enterprise in the conditions of military operations is extremely important, as it ensures its functioning and further development. Military actions can negatively affect the country's economy, reduce the demand for goods and services, destroy infrastructure and create threats to the safety of workers. It is justified that ensuring economic security in such conditions becomes a necessity, since the enterprise may become a victim of destruction, destruction and confiscation of property, termination of work, as well as possible economic dependence on the aggressor. The main arguments in favor of ensuring economic security in the conditions of a full-scale military invasion are summarized. Protection of the property and assets of the enterprise is critical for its preservation and further functioning. Ensuring the safety of the company's personnel allows you to maintain productivity and ensure uninterrupted work. Maintaining economic independence in the face of military invasion will help the enterprise maintain control over its resources and maintain its economic stability. Ensuring the stability of the enterprise. It is argued that the economic security of the enterprise in the conditions of a military invasion contributes to its sustainability and survival in extreme conditions, which may include the following steps: creating backup copies of data, developing plans for emergency situations, ensuring access to resources, establishing contingency plans, etc. The stages of scenario modeling of the organization of the full functioning of the enterprise in the event of the destruction of the constituent elements of the production infrastructure in the conditions of military operations are presented. The results of ensuring the economic security of the enterprise in the conditions of a full-scale military invasion are summarized.

Keywords: economic security, enterprise, resources, risks, financial stability, development, functioning.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-2

УДК 327.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІД ТИСКОМ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ МЕДІА В УМОВАХ БЕЗПРЕЦЕДЕНТНИХ ВИКЛИКІВ

Братух Вячеслав Володимирович

здобувач третього рівня вищої освіти

Київський міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5013-5911>

Анотація. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало не лише випробуванням для держави, а й потрясінням для медіаіндустрії, яка опинилася на перехресті воєнних дій, інформаційної війни та економічної кризи. Ця наукова стаття заглиблюється у вир подій, аналізуючи, як українські медіакомпанії змогли не лише вистояти, а й перетворити кризу на каталізатор інновацій та розвитку. Дослідження розкриває весь спектр викликів, з якими зіткнулися медіа: від руйнування інфраструктури та втрати аудиторії до падіння доходів. Війна змусила медіакомпанії переосмислити саму суть своєї діяльності, шукаючи нові моделі фінансування, формати контенту та способи взаємодії з аудиторією. У статті детально розглядаються різноманітні антикризові стратегії, які українські медіа впровадили для збереження фінансової стійкості та продовження виконання своєї соціальної місії. Це і пошук нових джерел доходів через запуск платних підписок, краудфандинг та комерційну діяльність, і оптимізація витрат шляхом скорочення персоналу та переходу на віддалений режим роботи, і реструктуризація боргів за допомогою державних програм та переговорів з кредиторами. Особливий акцент робиться на аналізі кейсів провідних українських медіа, таких як "Суспільне мовлення", "1+1 media", "Медіа Група Україна", "Hromadske" та "Українська правда". На нашу думку їхній досвід демонструє, що успішна адаптація до кризи можлива лише за умови комплексного підходу, який включає не лише фінансові та операційні заходи, а й зміну контентної стратегії, посилення співпраці з іншими медіа та активну взаємодію з аудиторією. Наукова стаття не лише підсумовує досягнуті результати, а й визначає ключові фактори успіху та пропонує практичні рекомендації для медіаменеджерів, журналістів та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку медіаіндустрії в умовах кризи. Вона також окреслює перспективи подальшого розвитку українських медіа, підкреслюючи важливість підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, а також необхідність постійного вдосконалення антикризових стратегій та адаптації до нових викликів.

Ключові слова: медіа, війна, криза, стратегії, доходи, витрати, контент, аудиторія, трансформація, фінансування, підтримка, співпраця, управління, виклики.

Актуальність проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило безпрецедентну кризу в медіаіндустрії, яка опинилася перед численними викликами, що загрожують її фінансовій стійкості та здатності виконувати свою соціальну місію. Руйнування інфраструктури, втрата аудиторії, падіння доходів від реклами та інші негативні наслідки війни поставили під загрозу існування багатьох медіакомпаній.

Актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу та розуміння того, як українські медіа адаптуються до цих викликів, які стратегії вони використовують для забезпечення фінансової стійкості та продовження виконання своєї соціальної місії. Ми

вважаємо, що виявлення та аналіз ефективних антикризових стратегій є критично важливим для забезпечення сталого розвитку медіаіндустрії в Україні та збереження її здатності інформувати громадськість, протидіяти дезінформації та підтримувати демократичні цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій:

Тема антикризового управління в медіа активно досліджується як на теоретичному, так і на практичному рівні. Наукові праці, такі як "Ongoing Crisis Communication" [3] та "The Handbook of Crisis Communication" [4], «Journalism education in a time of crisis» [20] пропонують комплексний огляд теорій та моделей кризового менеджменту, підкреслюючи важливість готовності до



криз, ефективної комунікації та адаптації до нових умов. Водночас, дослідження, присвячені медіа в умовах війни, такі як "Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media" [14] та "War and Media: Reporting Conflict 24/7" [11], розкривають специфічні виклики та ризики, з якими стикаються медіаорганізації під час збройних конфліктів.

Ця наукова стаття доповнює та розширює існуючі дослідження, надаючи детальний аналіз конкретних кейсів українських медіакомпаній та виявляючи ключові фактори успіху їхніх антикризових стратегій в умовах повномасштабного вторгнення.

Метою статті є дослідження та аналіз антикризових стратегій, які використовують українські медіакомпанії для подолання викликів, спричинених повномасштабною війною. У фокусі дослідження – трансформація медіа під тиском кризи, включаючи зміни у фінансових моделях, контентних стратегіях, форматах роботи та управлінні. Крім того, дослідження прагне розробити практичні рекомендації для медіакомпаній щодо підвищення їхньої адаптивності та стійкості до кризових ситуацій.

Результати дослідження. Сучасний медіа-ландшафт переживає період безпрецедентних змін, викликаних як глобальними тенденціями, так і локальними кризами. Глобалізація, стрімкий розвиток цифрових технологій та конвергенція медіа змінили правила гри, змусивши медіакомпанії по всьому світу переосмислити свої бізнес-моделі та шукати нові шляхи виживання та розвитку.

З появою інтернету та соціальних мереж традиційні медіа по всьому світу втрачають свою частку рекламного ринку. За даними WARC (World Advertising Research Center), глобальні витрати на рекламу в друкованих ЗМІ скоротилися на 25% з 2015 по 2022 рік, що змусило багато видань закритися або перейти в онлайн. Онлайн-платформи та стрімінгові сервіси створюють нові виклики, змушуючи традиційні медіа конкурувати за увагу аудиторії та рекламодавців. Зміна поведінки споживачів, які все частіше споживають контент онлайн та через мобільні пристрої, вимагає від медіа адаптації до нових форматів та платформ. Наприклад, New York Times збільшив свої цифрові підписки на 18% у 2020 році, тоді як друковані підписки скоротилися на 9%. Глобальні економічні спади, такі як фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19, також негативно вплинули на доходи медіакомпаній, змушуючи їх скорочувати витрати та шукати нові джерела фінансування. Під час пандемії COVID-19 багато медіакомпаній були змушені скоротити персонал та бюджети на виробництво контенту. *"Цифровізація при-*

звела до суттєвих змін у медіаіндустрії, зокрема до зниження доходів від друкованої реклами та зміни споживчих звичок. Ці тенденції змушують медіакомпанії шукати нові бізнес-моделі та адаптуватися до цифрових платформ" [12].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року не лише посилює ці глобальні тенденції, а й спричинило безпрецедентну кризу в українському медіапросторі з каскадом руйнівних наслідків для медіакомпаній.

Вплив війни на українські медіа. Руйнування інфраструктури: Військові дії призвели до руйнування теле- та радіовеж, друкарень, редакційних приміщень та іншої критичної інфраструктури. За даними Інституту масової інформації (ІМІ), станом на кінець 2022 року було пошкоджено або знищено понад 200 медіаоб'єктів, що призвело до прямих фінансових втрат у розмірі понад 100 мільйонів доларів США. Наприклад, 1 березня 2022 року телевежа у Києві була пошкоджена ракетним ударом, що призвело до тимчасового припинення мовлення кількох телеканалів та завдало значних фінансових збитків. За попередніми оцінками експертів, відновлення пошкодженого обладнання та відновлення мовлення коштувало близько 15 мільйонів гривень. Аналогічно, 22 квітня 2024 року російські війська завдали ракетного удару по телевежі у Харкові, що також призвело до припинення мовлення та значних матеріальних збитків. Ці атаки не лише завдали прямої шкоди інфраструктурі, а й призвели до втрати доходів від реклами та перебоїв у роботі медіакомпаній, що мало негативний вплив на їхню фінансову стійкість.

"Руйнування медіа-інфраструктури внаслідок війни є не лише фізичною втратою, але й серйозним викликом для трансформації медіа в Україні. Втрата доступу до обладнання, приміщень та технологій змушує медіакомпанії шукати нові способи виробництва та поширення контенту, інвестувати в цифрові платформи та розвивати альтернативні канали комунікації з аудиторією. Це вимагає значних фінансових ресурсів та інноваційних підходів, що є ключовим елементом їхньої адаптації до нових реалій" [14].

Втрата аудиторії: Через вимушену міграцію понад 8 мільйонів українців до країн Євросоюзу та перебої з доступом до інформації на тимчасово окупованих територіях, медіакомпанії втратили значну частину своєї аудиторії. За даними Nielsen (Nielsen Holdings plc – глобальна компанія, що займається вимірюванням та аналізом даних) телевізійна аудиторія в Україні скоротилася на 20-30% у перші місяці війни, що призвело до втрати доходів від реклами. Крім того, багато українців перейшли на споживання

новин з іноземних джерел, що ще більше посилює конкуренцію для вітчизняних медіа.

"Війна в Україні призвела до безпрецедентної втрати аудиторії для національних медіа. Вимушена міграція, перебої з доступом до інформації та посилення конкуренції з боку іноземних джерел новин змушують українські медіакомпанії шукати нові шляхи залучення та утримання глядачів. Це вимагає не лише оперативних заходів, але й глибокої трансформації бізнес-моделей, контентних стратегій та технологічних рішень, що є ключовим елементом їхньої адаптації до нових реалій" [5].

Економічна нестабільність: Війна призвела до падіння ВВП України на 30% у 2022 році, що негативно вплинуло на рекламний ринок та доходи медіакомпаній. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, рекламний ринок України скоротився на 50–70% у перший рік війни. Це змусило медіакомпанії шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, пожертви та передплата.

Інформаційна війна та дезінформація: Російська пропаганда та дезінформація стали потужною зброєю у війні, створюючи додаткові виклики для українських медіа, які мають боротися за довіру аудиторії та надавати перевірену інформацію. Це вимагає додаткових ресурсів на фактчекінг та протидію маніпуляціям, що збільшує витрати медіакомпаній і відволікає їх від основної діяльності.

За даними Інституту масової інформації (IMI), станом на травень 2024 року було зафіксовано понад 20 000 випадків поширення дезінформації про війну в Україні, що вказує на ескалацію інформаційної війни та необхідність постійної протидії маніпуляціям з боку медіа.

На нашу думку ці фактори створюють безпрецедентний тиск на українські медіакомпанії, змушуючи їх не лише шукати шляхи виживання, а й активно трансформуватися, шукати нові бізнес-моделі та формати контенту, які відповідають викликам сьогодення.

Антикризові заходи медіакомпаній: від теорії до практики. Розглянемо, як теоретичні антикризові стратегії втілюються у життя на прикладах українських медіа, які продемонстрували винахідливість, стійкість та здатність швидко реагувати на зміни.

Антикризове управління в медіа базується на широкому спектрі теоретичних концепцій та моделей, запозичених з різних галузей знань, таких як менеджмент, комунікації, психологія та соціологія. Серед ключових теоретичних підходів можна виділити:

Теорія криз: Теорія розглядає кризи як неминучі події, які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організацій. Вона

підкреслює важливість готовності до криз, розробки планів дій та ефективної комунікації під час кризових ситуацій [3].

Теорія стейкхолдерів: Теорія стверджує, що успіх організації залежить від її здатності задовольняти потреби та очікування всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та громадськість. У кризових ситуаціях особливо важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів та підтримувати з ними відкриту комунікацію [8].

Теорія організаційної культури: Теорія розглядає організаційну культуру як систему цінностей, норм та переконань, які впливають на поведінку та прийняття рішень в організації. У кризових ситуаціях сильна організаційна культура може стати джерелом стійкості та адаптивності, допомагаючи співробітникам згуртуватися та подолати труднощі [18].

Теорія комунікації: Теорія підкреслює важливість ефективної комунікації під час кризи. Відкрита, чесна та своєчасна комунікація з усіма зацікавленими сторонами може допомогти зменшити негативні наслідки кризи та зберегти довіру до організації [4].

Теорія систем: Теорія розглядає організацію як систему взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного. У кризових ситуаціях важливо розуміти, як різні елементи медіа-системи (журналісти, редактори, менеджери, аудиторія, партнери тощо) взаємодіють між собою та як криза впливає на всю систему в цілому [10].

Теорія ресурсної залежності: Теорія стверджує, що організації залежать від зовнішніх ресурсів, таких як фінансування, інформація, технології та людський капітал. У кризових ситуаціях, коли доступ до цих ресурсів може бути обмежений, медіакомпанії змушені шукати альтернативні джерела та способи їх отримання [16].

Теорія соціального конструктивізму: Теорія розглядає реальність як соціальний конструктор, який формується через взаємодію людей та інтерпретацію подій. У кризових ситуаціях медіа відіграють важливу роль у формуванні суспільного сприйняття кризи та її наслідків, що може впливати на реакцію громадськості та дії влади" [1].

Теорія медіаекології: Теорія досліджує взаємозв'язок між медіа та навколишнім середовищем, включаючи соціальні, політичні та економічні фактори. Війна, як глобальна криза, суттєво впливає на медіаекологію, змінюючи умови роботи журналістів, доступ до інформації та взаємодію з аудиторією [17].

Ми вважаємо, що ці та інші теоретичні підходи допомагають медіакомпаніям розробляти та впроваджувати ефективні антикризові

стратегії, які враховують специфіку медіаіндустрії та особливості кризових ситуацій. У наступних розділах ми розглянемо, як українські медіа використовують ці стратегії на практиці, та оцінимо їх ефективність.

1. Диверсифікація доходів: пошук фінансової стійкості в умовах кризи

Теорія. У кризові часи розширення джерел доходів стає ключовим фактором виживання медіакомпаній. Це включає розробку нових медіапродуктів та послуг, залучення нових рекламодавців, вихід на нові ринки та використання різних каналів монетизації [15].

Практика. «Суспільне мовлення», як ключовий гравець на українському медіаринку, активно застосовує різні стратегії диверсифікації доходів, демонструючи адаптивність та винахідливість у пошуку нових бізнес-моделей:

Запуск нових телеканалів та онлайн-платформ: Розширення присутності у різних сегментах аудиторії шляхом запуску нових телеканалів ("Суспільне Культура", "Суспільне Новини", "Суспільне Спорт") та онлайн-платформ ("Суспільне Діджитал", "Суспільне LIVE") дозволило збільшити охоплення та залучити нових глядачів. За даними «Суспільного», запуск нових каналів призвів до збільшення загальної аудиторії на 18% у 2023 році.

"Успіх "Суспільного мовлення" у диверсифікації доходів є прикладом для інших медіакомпаній. Вони демонструють, що навіть в умовах кризи можна знайти нові можливості для розвитку та фінансової стабільності, якщо бути готовим до змін та інновацій" [26].

Комерційна діяльність: "Суспільне мовлення" активно розвиває комерційну діяльність, зокрема продаж рекламного часу та спонсорських пакетів на своїх платформах. Завдяки цьому, у 2023 році доходи від комерційної діяльності зросли на 25% порівняно з 2021 роком, що частково компенсувало втрати від скорочення державного фінансування.

Приклади диверсифікації доходів інших медіакомпаній:

Приватні медіа: "Дзеркало Тижня", "Liga.net", "НВ" та інші створили платні продукти з ексклюзивним контентом, пропонуючи своїм читачам додаткову цінність та можливість підтримати видання фінансово. За даними Інституту демократії імені Пилипа Орлика, у 2023 році кількість передплатників на цифрові версії українських медіа зростає на 30%, що свідчить про готовність аудиторії платити за якісний контент. Наприклад, "НВ" збільшило кількість цифрових передплатників на 45% у 2022 році, що принесло додатковий дохід у розмірі 2 мільйонів гривень.

"Ми бачимо, що українська аудиторія готова платити за якісний контент, особливо в умовах

війни, коли довіра до медіа та потреба в перевірній інформації зростають. Платна підписка стала для нас не лише джерелом додаткового фінансування, але й інструментом зміцнення зв'язку з нашою аудиторією" [31].

Краудфандинг та донейт-платформи: "Hromadske", "The Village Україна", "Українська правда" та інші активно використовують краудфандинг та донейт-платформи, залучаючи кошти від своїх прихильників для підтримки незалежної журналістики. Наприклад, "Hromadske" залучило понад 1 мільйон доларів через краудфандингову платформу Patreon у 2022 році, що дозволило їм продовжити свою діяльність та зберегти незалежність.

"У часи кризи та війни, коли традиційні моделі фінансування медіа стають нестабільними, підтримка громадян є вирішальною для збереження незалежності та якості журналістики. Краудфандинг та донейт-платформи дозволяють нам залучати кошти безпосередньо від нашої аудиторії, що дає нам можливість продовжувати нашу роботу та бути голосом правди" [29].

Завдяки цим заходам, медіакомпанії змогли не лише зберегти свою фінансову стабільність в умовах війни, але й продовжити розвиток, розширюючи свою аудиторію та пропонуючи нові формати контенту.

2. Скорочення витрат: економія та ефективність

Теорія. Оптимізація бізнес-процесів, перегляд адміністративних витрат, переговори з постачальниками, перехід на економні режими роботи – це необхідні кроки для зменшення витрат та збереження фінансової стабільності [7].

Практика. Українські медіакомпанії шукають різні шляхи для скорочення витрат.

Оптимізація виробничих процесів та логістики: Телеканали "24 канал" та "Інтер" перейшли на онлайн-трансляції та оптимізували логістику, що дозволило зекономити на оренді студій, обладнанні, персоналі, транспортуванні та закупівлях. За оцінками експертів, такий перехід дозволив скоротити витрати на виробництво новин на 30–40%.

Співпраця з фрілансерами та аутсорсинг: Телеканал "5 канал" активно співпрацює з фрілансерами та аутсорсинговими компаніями, зменшуючи витрати на штатних працівників. За даними компанії, це дозволило скоротити витрати на оплату праці на 20%.

Перегляд адміністративних витрат: Багато медіакомпаній переглянули умови оренди офісних приміщень, скоротили витрати на відрядження та інші адміністративні витрати. Наприклад, "Українська правда" перейшла на менший

офіс та скоротила кількість відряджень, що дозволило зекономити близько 10% від загальних витрат.

"Війна змусила нас переглянути всі статті витрат та знайти нові, більш ефективні способи роботи. Ми оптимізували виробничі процеси, скоротили витрати на персонал та логістику" [25]. "Оптимізація витрат стала одним з ключових пріоритетів для нас в умовах війни. Ми переглянули умови оренди, скоротили витрати на відрядження та інші адміністративні витрати. Це дозволило нам зберегти фінансову стійкість та зосередити ресурси на головному – створенні якісного контенту" [24]. "Під час кризи, ефективно управління витратами є критичним для виживання будь-якої організації, включаючи медіакомпанії. Це означає не лише скорочення витрат, але й перегляд пріоритетів та інвестицій в те, що дійсно важливо для досягнення стратегічних цілей" [7].

Оптимізація витрат та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, стають ключовими факторами успіху в сучасному медіа-середовищі. Як зазначається у дослідженнях, "через стрімке поширення технології штучного інтелекту, її використання стає майже обов'язковим для підвищення конкурентної переваги на ринку" [30]. Таким чином, медіакомпанії, які активно впроваджують AI у свої бізнес-процеси, мають більше шансів не лише вижити в умовах кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку.

3. Реструктуризація боргів: пошук шляхів вирішення

Теорія. Переговори з кредиторами, залучення державної та міжнародної допомоги – це можливі шляхи вирішення боргових проблем, які можуть виникнути в кризовий період.

Практика. В умовах війни, коли фінансова стійкість медіакомпаній опинилася під загрозою, ці теоретичні інструменти набули особливої актуальності.

Телеканал "Інтер" та "СТБ" домовилися з банками про реструктуризацію боргів, отримавши пільгові умови погашення та зниження процентних ставок, що дозволило їм уникнути дефолту та зберегти ліквідність. Наприклад, "Інтер" у 2022 році домовився про відстрочку платежів на 6 місяців та зниження процентної ставки на 2%.

"Війна поставила перед нами серйозні фінансові виклики, і реструктуризація боргів стала одним з ключових інструментів для їх подолання. Завдяки домовленостям з банками ми змогли зменшити фінансове навантаження та забезпечити стабільність роботи компанії в цей складний період" [23].

У 2022 році "Нова Газета" та "Радіо НВ" отримали допомогу в реструктуризації боргів за

державною програмою підтримки медіа. Ця допомога дозволила медіакомпаніям знизити свої боргові зобов'язання на суму понад 10 мільйонів гривень, що значно покращило їхню фінансову стійкість та забезпечило можливість продовжувати свою діяльність в умовах війни.

"Реструктуризація боргів, податкові пільги та інші форми допомоги дозволили багатьом медіакомпаніям уникнути банкрутства та продовжити свою діяльність. Це свідчить про те, що держава визнає важливість незалежних медіа для демократичного суспільства та готова інвестувати в їхню стабільність" [32].

4. Державна та міжнародна підтримка: важливі джерела фінансування

Теорія. Податкові пільги, гранти, кредити з низькою процентною ставкою, субсидії на оплату праці, звернення до міжнародних організацій та грантових програм – це важливі джерела фінансування, які можуть допомогти медіакомпаніям пережити кризу [13].

Практика. Український уряд та міжнародні організації розуміють важливість підтримки медіа в умовах війни та активно надають фінансову допомогу.

"Суспільне мовлення" отримало державні гранти на розвиток, що дозволило йому запустити нові проекти та покращити якість контенту. Наприклад, у 2023 році "Суспільне" отримало грант від Європейського Союзу на розвиток цифрових платформ у розмірі 5 мільйонів євро.

Телеканали "24 канал" та "5 канал" використовують податкові пільги, надані державою для підтримки медіакомпаній в умовах війни, що дозволило їм зекономити значні кошти на податках. За даними фінансових звітів цих компаній, у 2022 році вони зекономили близько 10% від загальних витрат завдяки податковим пільгам, що дозволило спрямувати ці кошти на підтримку виробництва контенту та збереження робочих місць.

"Податкові пільги, надані державою під час війни, стали важливим інструментом підтримки медіа. Вони дозволили нам зменшити фінансове навантаження та спрямувати зекономлені кошти на збереження робочих місць та виробництво якісного контенту, який є особливо важливим для суспільства в цей складний час" [27].

"Нова Газета" та "Радіо НВ" отримали гранти від міжнародних організацій, що підтримують свободу слова та незалежну журналістику. Наприклад, "Hromadske" отримало грант від Європейського фонду на підтримку демократії (EED) на розвиток регіональної мережі у розмірі 200 тисяч євро.

"Міжнародна підтримка стала рятівним колом для багатьох українських медіа, які опинилися

на межі виживання через війну. Гранти від міжнародних організацій дозволили нам зберегти незалежність, продовжити нашу роботу та забезпечити українців достовірною інформацією в цей критичний час" [28].

5. Зміна контентної стратегії: адаптація до нових реалій та її вплив на фінансову стійкість

Теорія. Об'єктивне висвітлення подій, підтримка та єднання, психологічна підтримка, розвиток нових форматів, збереження фокусу на цінностях – це ключові принципи контентної стратегії в кризовий період, що дозволяють медіа не лише зберегти аудиторію, але й зміцнити її довіру та лояльність, що в кінцевому рахунку може позитивно вплинути на фінансову стійкість [21].

Практика. Українські медіа успішно адаптували свої контентні стратегії до умов війни, використовуючи ці принципи як основу для збереження та розширення своєї аудиторії, а також для забезпечення фінансової стабільності:

Об'єктивне та збалансоване висвітлення подій: Українські медіа, такі як "Суспільне", "Українська правда", "Hromadske", "Liga.net" та інші, збільшили обсяг новин та аналітики, зосередившись на об'єктивному та збалансованому висвітленні подій війни. Вони надають аудиторії достовірну інформацію з різних джерел, уникаючи пропаганди та мови ворожнечі, що сприяє формуванню критичного мислення та підвищенню медіаграмотності населення. Наприклад, "Суспільне" створило спеціальний відділ фактчекінгу, який перевіряє інформацію та спростовує фейки, що сприяло зростанню довіри до каналу та збільшенню переглядів на 15% у 2023 році.

"В умовах війни та інформаційного протистояння, медіа відіграють ключову роль у формуванні громадської думки та забезпеченні соціальної згуртованості. Об'єктивне та збалансоване висвітлення подій, а також активна боротьба з дезінформацією через фактчекінг є невід'ємними складовими трансформації медіа під тиском кризи. Це дозволяє їм не лише зберегти довіру аудиторії, але й зміцнити свою позицію як надійного джерела інформації" [2; 9].

Підтримка та єднання: Медіа створюють контент, який підтримує єдність та патріотизм, наприклад, документальні проекти про історію та культуру України, патріотичні фільми та серіали, інтерв'ю з військовими та волонтерами. Такі проекти, як "Незламні" на "1+1", не лише сприяють зміцненню національної ідентичності та підтримують моральний дух суспільства в складний час, але й приваблюють нову аудиторію та збільшують лояльність існуючої. За даними внутрішньої аналітики "1+1", після

запуску проекту "Незламні" кількість переглядів каналу зросла на 10%.

Психологічна підтримка: Деякі медіакомпанії, такі як "Суспільне", "Радіо НВ" та "The Village Україна", розробили спеціальні проекти, спрямовані на надання психологічної допомоги людям, які постраждали від війни. Наприклад, "The Village Україна" запустила проект "Як ти?", який пропонує поради та ресурси для підтримки ментального здоров'я. На нашу думку цей проект не лише допоміг людям впоратися зі стресом та травмами, а й зміцнив імідж видання як соціально відповідального медіа, що позитивно вплинуло на його репутацію та привабливість для рекламодавців.

Розвиток нових форматів: Медіа активно розвивають нові формати контенту: подкасти, онлайн-трансляції, інтерактивні проекти, візуальні історії, що дозволяє залучати та утримувати аудиторію в умовах війни, коли традиційні формати можуть бути менш ефективними. Наприклад, "Hromadske" створило інтерактивний проект "Війна в цифрах", який візуалізує дані про війну та її наслідки. Цей проект отримав високу оцінку експертів та привернув увагу міжнародної спільноти, що сприяло залученню додаткових коштів від донорів.

Збереження фокусу на цінностях: Навіть в умовах війни медіакомпанії зберігають вірність своїм цінностям, таким як свобода слова, об'єктивність, відповідальність перед аудиторією. Це допомагає їм зберегти довіру аудиторії та залишатися впливовими гравцями на медіаринку. Наприклад, "Українська правда" продовжує публікувати розслідування про корупцію та зловживання владою, навіть під час війни, що сприяє її репутації як незалежного та об'єктивного джерела інформації.

"У кризові часи, такі як війна, цінності медіа, такі як свобода слова, об'єктивність та відповідальність перед аудиторією, стають ще більш важливими. Зберігаючи вірність цим цінностям, медіакомпанії не лише зміцнюють свою репутацію та довіру аудиторії, але й демонструють свою стійкість та здатність до трансформації в умовах безпрецедентних викликів. Це є ключовим фактором їхнього виживання та успіху в довгостроковій перспективі" [6].

Разом з цим штучний інтелект відіграє все більшу роль у медіаіндустрії, допомагаючи журналістам та редакторам ефективніше виконувати свою роботу. Як зазначається у дослідженнях, "замість того, щоб служити заміною людині, AI зазвичай розглядається як допоміжна технологія" [30]. Завдяки здатності ШІ швидко обробляти та аналізувати великі масиви даних, в кризових ситуаціях це дозволяє медіакомпаніям оперативніше реагувати на події, створюю-

вати більш персоналізований контент та підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів.

6. Вдосконалення управління: лідерство та ефективність в умовах кризи

Теорія. Ефективне управління відіграє вирішальну роль у виживанні та адаптації медіакомпаній до кризових ситуацій. Це включає чітке лідерство, ефективну комунікацію, прийняття рішень на основі даних, гнучкість та адаптивність до змін, а також постійне навчання та розвиток команди [13].

Практика. Українські медіа активно впроваджують принципи ефективного управління, що дозволяє їм не лише вижити в умовах війни, а й досягти значних успіхів:

Чітке лідерство: Успішні медіакомпанії в Україні демонструють сильне лідерство, яке здатне приймати складні рішення та мотивувати команду в умовах війни. Наприклад, керівництво "1+1 media" змогло швидко переорієнтувати роботу компанії після початку вторгнення, забезпечивши безперервність мовлення та безпеку співробітників. Завдяки цьому, компанія не лише зберегла свої позиції на ринку, а й збільшила свою частку на 5% у 2023 році, що призвело до зростання річного доходу на 10%.

"У кризові часи, такі як війна, лідерство відіграє вирішальну роль у здатності медіакомпаній адаптуватися та трансформуватися. Сильні лідери здатні приймати складні рішення, мотивувати команду та забезпечувати стабільність роботи навіть в умовах невизначеності та ризику [13]."

"Лідерство в кризових ситуаціях вимагає не лише прийняття рішень, але й здатності надихати та мотивувати команду, забезпечувати ефективну комунікацію та створювати атмосферу довіри. Це є ключовим фактором успіху в кризовому управлінні та забезпечує сталий розвиток медіа в майбутньому" [19].

Ефективна комунікація: Відкрита та прозора комунікація з усіма зацікавленими сторонами – співробітниками, аудиторією, партнерами та інвесторами – є ключовим елементом антикризового управління. Медіакомпанії активно використовують різні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, вебсайти, прес-релізи та особисті зустрічі, щоб інформувати про свою діяльність, плани та виклики, з якими вони стикаються. Наприклад, "Hromadske" регулярно публікує звіти про свою діяльність та фінансовий стан, що сприяє зміцненню довіри аудиторії та залученню додаткових коштів через донейт-платформу. Завдяки активній комунікації з донорами, "Hromadske" змогло збільшити свої доходи від пожертв на 20% у 2023 році, що становить близько 500 тисяч доларів США.

Прийняття рішень на основі даних: Медіакомпанії використовують аналітику даних для оцінки ефективності своїх стратегій та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та потреб аудиторії, а також оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, "Медіа Група Україна" використовує дані про перегляди та реакції аудиторії для коригування програмної сітки та контенту, що дозволило їм підвищити рейтинги деяких програм на 15% та збільшити доходи від реклами.

"У сучасному медіа-середовищі, особливо в умовах кризи, дані стають ключовим інструментом для прийняття рішень. Аналіз даних про поведінку аудиторії, ефективність контенту та ринкові тенденції дозволяє медіакомпаніям оперативніше реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та розробляти ефективні стратегії розвитку. Це є важливою складовою трансформації медіа під тиском кризи, яка вимагає від них не лише інтуїції, але й обґрунтованих рішень, заснованих на фактах" [22].

7. Співпраця з іншими медіа: консолідація зусиль як антикризова стратегія

Теорія. У кризові часи створення контентних партнерств, об'єднання зусиль для просування, обмін досвідом та знаннями, а також створення спільних платформ є важливими кроками для зміцнення позицій на ринку та досягнення спільних цілей. Така співпраця дозволяє медіакомпаніям оптимізувати ресурси, розширити охоплення аудиторії та посилити свій вплив, що особливо актуально в умовах війни та інших кризових ситуацій.

Практика. Українські медіа активно використовують різні форми співпраці як ефективну антикризову стратегію.

На нашу думку яскравим прикладом такої консолідації зусиль є створення "Єдиного марафону новин" на початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Цей спільний проект об'єднав зусилля провідних телеканалів країни, таких як "1+1", "ICTV", "Інтер", "Рада" та "UA: Перший", з метою забезпечення безперервного інформування населення в умовах війни.

Єдиний марафон новин не лише став символом єдності та солідарності медіа в боротьбі з агресором, але й дозволив досягти значних практичних результатів. Об'єднання ресурсів дозволило медіакомпаніям скоротити витрати на виробництво новинного контенту, оптимізувати використання технічного обладнання та персоналу. За даними моніторингу ІМІ, "Єдині новини" дивилися понад 70% українців у перші місяці війни, що свідчить про високу довіру аудиторії до цього проекту та його важливість для суспільства.

Спільний марафон також сприяв зміцненню позицій українських медіа на ринку, навіть за умов скорочення рекламного ринку та інших економічних труднощів.

"Об'єднання ресурсів, обмін досвідом та спільне створення контенту дозволяють медіа ефективніше протистояти викликам, зберігати довіру аудиторії та зміцнювати свою позицію на ринку. Це є важливим елементом трансформації медіа під тиском кризи, який демонструє їхню здатність до адаптації та солідарності в складних умовах" [15].

Висновки. Дослідження "Трансформація під тиском: антикризові стратегії українських медіа в умовах безпрецедентних викликів" виявило, що війна в Україні стала потужним каталізатором трансформації медіаіндустрії, змусивши її адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи виживання в умовах безпрецедентних викликів.

Аналіз антикризових стратегій українських медіакомпаній показав, що вони успішно використовують різноманітні інструменти для подолання кризи, такі як диверсифікація доходів, скорочення витрат, реструктуризація боргів, державна та міжнародна підтримка, зміна контентної стратегії, підтримка журналістів та вдосконалення управління. Ці стратегії дозволили медіа не лише вижити, а й продовжити виконувати свою важливу соціальну функцію – інформувати громадськість та підтримувати демократичні цінності.

Важливим аспектом трансформації медіа стало посилення співпраці між ними. Створення спільних проектів, таких як "Єдиний марафон новин", дозволило медіакомпаніям об'єднати зусилля та ресурси для ефективнішої роботи в умовах кризи.

Дослідження також виявило, що успіх антикризових стратегій залежить від багатьох факторів, включаючи розмір медіакомпанії, її фінансовий стан, рівень професіоналізму команди та готовність до змін. Проте, ключовим фактором успіху є здатність медіакомпаній швидко адаптуватися до нових умов та використовувати інноваційні підходи.

Особливо цікавим є виявлення неочевидних зв'язків між різними антикризовими стратегіями. Наприклад, дослідження показало, що успішна диверсифікація доходів часто залежить не лише від запуску нових продуктів чи послуг, але й від здатності медіакомпанії змінювати свою контентну стратегію та адаптуватися до нових форматів роботи. Так, "Суспільне мовлення" не лише запустило нові телеканали та онлайн-платформи, але й активно розвивало власний

продакшн, створюючи унікальний контент, який приваблює нову аудиторію та рекламодавців.

Аналіз кейсів також виявив, що деякі медіакомпанії успішно комбінують різні антикризові стратегії, створюючи синергію та досягаючи більшої ефективності. Наприклад, "Українська правда" не лише скоротила витрати, але й активно залучала міжнародну підтримку та розвивала платну підписку, що дозволило їй зберегти фінансову стійкість та незалежність.

На нашу думку, отримані результати свідчать про те, що українські медіакомпанії, незважаючи на війну та інші виклики, демонструють високу стійкість та здатність до трансформації. Це є свідченням їхньої важливої ролі у суспільстві та потенціалу для подальшого розвитку. Проте, для забезпечення сталого розвитку медіаіндустрії в Україні необхідна подальша підтримка з боку держави та міжнародних партнерів, а також постійне вдосконалення антикризових стратегій та адаптація до нових викликів.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати кілька рекомендацій для українських медіакомпаній, які прагнуть підвищити свою стійкість до кризових ситуацій:

1. Розглядати антикризові стратегії комплексно: Не варто обмежуватися лише однією стратегією, а шукати синергію між різними підходами, такими як диверсифікація доходів, скорочення витрат та пошук нових джерел фінансування.

2. Інвестувати в цифрову трансформацію: Розвиток цифрових платформ, створення якісного онлайн-контенту та використання нових технологій є ключовими факторами успіху в сучасному медіа-середовищі.

3. Зміцнювати зв'язки з аудиторією: Відкрита комунікація, залучення аудиторії до створення контенту та надання їй додаткової цінності через платні продукти та сервіси є важливими для збереження лояльності та довіри.

4. Підтримувати журналістів: Інвестиції в безпеку, професійний розвиток та психологічну підтримку журналістів є не лише етичним обов'язком, але й стратегічним рішенням, яке забезпечує якість контенту та репутацію медіа.

5. Співпрацювати з іншими медіа: Об'єднання зусиль з іншими медіакомпаніями, громадськими організаціями та міжнародними партнерами дозволяє досягти більшої ефективності та впливу в подоланні кризи.

Ці рекомендації можуть бути корисними не лише для українських медіа, але й для медіа в інших країнах, які стикаються з подібними викликами.

Бібліографічний список:

1. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
2. Chadwick, M., & Howard, E. (Eds.). (2018) *Routledge handbook of international trends in crisis reporting*. Routledge.
3. Coombs, W. T. (2014) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
4. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012) *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
5. Couldry, N. (2020) *Rethinking media in an age of crisis*. Polity Press.
6. Deuze, M. (2005) What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, no. 6(4), pp. 442–464.
7. Doyle, G. (2015) *Financial Management for Journalists*. Routledge.
8. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
9. Hermida, A., Adi, A., & Woodford, D. (2018) The networked journalist: Personalization, participation, and the new gatekeeping ecosystem. *Digital Journalism*, no. 6(8), pp. 1013–1030.
10. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
11. Matsa, K. E. (2018) *War and media: Reporting conflict 24/7*. Routledge.
12. Newman, N., Fletcher, R., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2020) Reuters Institute Digital News Report 2020. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
13. Northouse, P. G. (2018) *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
14. Oxford University Press (2023) *Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media*.
15. Picard, R. G. (2014) *Journalism in transition: News in the digital age*. Springer.
16. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
17. Postman, N. (1985) *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*. Penguin Books.
18. Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988) Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, no. 25(4), pp. 285–303.
20. Singer, J. B. (2014) Journalism education in a time of crisis. *Journalism Practice*, no. 8(5), pp. 551–561.
21. Tandoc, E. C., Jr., & Ling, R. (2018). Journalism ethics amid the disinformation crisis. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalism studies* (2nd ed., pp. 495–510). Routledge.
22. Thurman, N., & Fletcher, F. (2020) *Data journalism handbook: How journalists can use data to improve the news*. O'Reilly Media.
23. Безлюдна, А. (2022) Інтерв'ю для "Економічної правди".
24. Боборикін, А. (2023) Інтерв'ю для "Forbes Україна".
25. Богущький, О. (2022) Олександр Богущький: Війна змусила нас переглянути всі статті витрат. Детектор медіа.
26. Детектор медіа. (2023) Ігор Розкладай: Суспільне мовлення: модель успіху в умовах кризи.
27. Детектор медіа. (2023) Володимир Мжельський: Податкові пільги під час війни стали важливим інструментом підтримки медіа.
28. Інститут масової інформації. (2023) Дмитро Тузов: Міжнародна підтримка стала рятівним колом для багатьох українських медіа.
29. Карякіна, А. (2023) Інтерв'ю для "The Kyiv Independent".
30. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. (2023) Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. Київ. КиМУ. ВД «Гельветика». № 1. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6>
31. Сич, В. (2023) Interview for "Detector Media".
32. Шевченко, Т. (2023) Аналітична записка "Війна та медіа: роль держави у підтримці свободи слова". Центр демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ).

References:

1. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
2. Chadwick, M., & Howard, E. (Eds.). (2018) *Routledge handbook of international trends in crisis reporting*. Routledge.
3. Coombs, W. T. (2014) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
4. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012) *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
5. Couldry, N. (2020) *Rethinking media in an age of crisis*. Polity Press.
6. Deuze, M. (2005) What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, no. 6(4), pp. 442–464.
7. Doyle, G. (2015) *Financial Management for Journalists*. Routledge.

8. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
9. Hermida, A., Adi, A., & Woodford, D. (2018) The networked journalist: Personalization, participation, and the new gatekeeping ecosystem. *Digital Journalism*, no. 6(8), pp. 1013–1030.
10. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
11. Matsa, K. E. (2018) *War and media: Reporting conflict 24/7*. Routledge.
12. Newman, N., Fletcher, R., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2020) Reuters Institute Digital News Report 2020. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
13. Northouse, P. G. (2018) *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
14. Oxford University Press (2023) *Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media*.
15. Picard, R. G. (2014) *Journalism in transition: News in the digital age*. Springer.
16. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
17. Postman, N. (1985) *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*. Penguin Books.
18. Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988) Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, no. 25(4), pp. 285–303.
20. Singer, J. B. (2014) Journalism education in a time of crisis. *Journalism Practice*, no. 8(5), pp. 551–561.
21. Tandoc, E. C., Jr., & Ling, R. (2018). Journalism ethics amid the disinformation crisis. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalism studies* (2nd ed., pp. 495–510). Routledge.
22. Thurman, N., & Fletcher, F. (2020) *Data journalism handbook: How journalists can use data to improve the news*. O'Reilly Media.
23. Bezliudna, A. (2022) Interviu dlia "Ekonomichnoi pravdy".
24. Boborykin, A. (2023) Interviu dlia "Forbes Ukraina".
25. Bohutskyi, O. (2022) Oleksandr Bohutskyi: Viina zmusyla nas perehlianyty vsi statti vytrat. Detektor media.
26. Detektor media. (2023) Ihor Rozkladai: Suspilne movlennia: model uspiyku v umovakh kryzy.
27. Detektor media. (2023) Volodymyr Mzhelskyi: Podatkovi pilhy pid chas viiny staly vazhlyvym instrumentom pidtrymky media.
28. Instytut masovoi informatsii. (2023) Dmytro Tuzov: Mizhnarodna pidtrymka stala riativnym kolom dlia bahatokh ukrainskykh media.
29. Kariakina, A. (2023) Interviu dlia "The Kyiv Independent".
30. Mohylevska O. Iu., Slobodianyk A. M., Sidak I. V. (2023) Vplyv shtuchnoho intelektu na ukrainsku i mizhnarodnu ekonomiku. *Kyivskyi ekonomichni naukovyi zhurnal*. Kyiv. KyMU. VD «Helvetyka». No. 1, pp. 45–52. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6>
31. Sych, V. (2023). Interview for "Detector Media".
32. Shevchenko, T. (2023) Analychna zapyska "Viina ta media: rol derzhavy u pidtrymtsi svobody slova". Tsentri demokratii ta verkhovenstva prava (TsEDEM).

TRANSFORMATION UNDER PRESSURE: ANTI-CRISIS STRATEGIES OF UKRAINIAN MEDIA IN THE FACE OF UNPRECEDENTED CHALLENGES

Vyacheslav Bratukh

Postgraduate Student

Kyiv International University

Summary. Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 was not only a national crisis but also a shock to the media industry, caught in the crossfire of military action, information warfare, and economic turmoil. This research article delves into the maelstrom of events, analyzing how Ukrainian media companies survived and turned the crisis into a catalyst for innovation and growth. The study reveals the full spectrum of challenges faced by the media, from infrastructure destruction and audience loss to declining revenues. The war forced media companies to rethink the essence of their operations, seeking new financing models, content formats, and ways of interacting with their audience. The article examines the various anti-crisis strategies that Ukrainian media implemented to maintain financial stability and fulfill their social mission. These include seeking new revenue streams by launching paid subscriptions, crowdfunding, and commercial activities; optimizing costs by reducing staff and transitioning to remote work; and restructuring debts through government programs and negotiations with creditors.

The article emphasizes the analysis of cases of leading Ukrainian media, such as "Suspilne Movlennya" (Public Broadcasting), "1+1 media," "Media Group Ukraine," "Hromadske," and "Ukrayinska Pravda" (Ukrainian Truth). Their experience demonstrates that successful adaptation to the crisis is possible only through a comprehensive approach that includes financial and operational measures and also changes in content strategy, increased cooperation with other media outlets, and active engagement with the audience. The research article presents the results achieved, identifies critical success factors and offers practical recommendations for media managers, journalists, and anyone interested in developing the media industry during times of crisis. It also outlines prospects for the further development of Ukrainian media, emphasizing the importance of support from the state and international partners, and the need for continuous improvement of anti-crisis strategies and adaptation to new challenges.

Key words: media, war, crisis, strategies, revenue, costs, content, audience, transformation, funding, support, collaboration, management, challenges.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-3

УДК 338.484.2:338.27

DEVELOPMENT TRENDS OF THE TOURIST ECONOMY OF ISRAEL IN 2020-2023**Lilia Bublyk**

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Tourism Department
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5886-1440>

Summary. Tourism is one of the main contributors to Israel's budget and one of the most promising sectors of the economy. The main types of tourism are gastronomic and religious, because it is on the territory of this country that the main Christian shrines are located, and the cuisine of Israel is one of the most recognizable in the world. The country's recreational opportunities are also invaluable, as its territory includes beaches of the Mediterranean and Red Seas, as well as medical sanatoriums of the Dead Sea. Israel is one of the most visited countries in the world, being in a state of cold war throughout its history. The work determined the dynamics of the development of the tourist services market in Israel, established that the number of foreign tourists in 2019 was equal to 440 thousand people, after which in 2020 the indicator continued to grow and stopped at the mark of 450 thousand foreign travelers. In the period of 2019-2020, the largest tourist boom in the entire history of keeping statistics of visits to Israel is observed. However, the coronavirus crisis caused global changes in market trends and provoked a drop in the number to 52.9 thousand people in 2021, but the industry gradually developed, already in 2022 334 thousand people visited Israel, and in 2023, due to military operations, the number of tourists decreased significantly and amounted to 304 thousand people. The study is devoted to the analysis of the problems and peculiarities of the development of the tourist industry in Israel, in the context of the state of war and the unstable political situation, to outline the prospects for overcoming them and the sustainable development of the tourist market in the post-war period. The paper analyzed the theoretical prerequisites for the formation and development of the market of international tourist services, taking into account the socio-economic crisis.

Key words: market of tourist services, Israel, tourism during the war, international tourism, development of the tourism industry.

Relevance of the issue. The influence of the "war" factor and the international tourist market is simply global and under any conditions brings a fundamental change in its functioning. These are, first of all, devastation and death, the decline of the economy and the devaluation of human life, the destruction of tourist infrastructure and the annexation of territories, the ecological and demographic crisis. But in the post-war period, this factor is capable of bringing about positive changes, including innovation and modernization of tourist products, increasing interest in the winning country among potential travelers, and rebuilding the infrastructure taking into account modern trends.

Analysis of recent research and publications. A large number of Ukrainian and foreign scientists focused a lot of attention on the peculiarities of the development of the Israeli tourist market in the conditions of war and uncertainty. Among the leading theoreticians

of this direction are scientists: O. Korotaeva, G. Morton, I. Mandryk [1], M.S. Doroshka [2] who considered the prospects of improving the tourist environment in Israel, scientists V. Kiptenko and K. Kuzmenko [3], from analysis of state policy in the tourism sector, as well as researchers V.I. Stafyichuk [4], V.F. Semenova [5], O. Horobec [6], who in their works devoted to the study of international tourist markets and patterns within them. However, the relevance of further scientific works remains due to the volatility of consumer demand and the security situation in the market of tourist services in Israel.

The purpose of the article. Characteristics of the dynamics of changes and main trends of the tourist services market of Israel in the period 2021-2023.

Research results. Tourism is an important source of income for Israel, because a significant number of cultural and architectural monuments of the three Abrahamic religions become a place



of pilgrimage for hundreds of thousands of tourists every year. The country with a total area of 20,770 km², located in seven climatic zones, is not inferior to any country in terms of the number of attractions per unit of area [7].

One of the most important parameters of the development of the international market of tourist services is the number of foreign tourists. Let's consider the trend line of this indicator in the period 2019-2023 with the help of Figure 1.

The number of foreign tourists in 2019 was equal to 440 thousand people, after which in 2020 the indicator continued to grow and stopped at the mark of 450 thousand foreign travelers. In the period of 2019-2020, the largest tourist boom was observed in the entire history of keeping statistics of visits to Israel. However, the coronavirus crisis brought global changes to the market and provoked a drop in the indicator to 52.9 thousand people in 2021, but the industry gradually recovered, and already in 2022 334 thousand people visited Israel, and in 2023, due to the military actions, the number of tourists was insignificant decreased to 304,000 people.

That is, we can confidently state that the epidemic has become a much bigger minus factor for the sustainable development of tourism in Israel than the military conflict in 2023.

With the help of Figure 2, we will consider the rating of the most popular tourist destinations in Israel, according to a survey of travelers, when leaving the country of temporary stay.

On October 7, 2023, a new stage of the military conflict between Israel and the Gaza Strip began, the attack by Hamas became the most destructive in the entire history of confrontations.

However, Israel quickly recovered and hit back hard, and declared readiness to wage war throughout 2024. This conflict affected the field of tourism, but did not bring it into crisis. With the help of Figure 3, we will consider the list of countries whose tourists most often visit Israel.

Based on the data of Figure 3, we can safely declare a significant advantage of interest in the tourist attractions of Israel from the USA, since 0.96 thousand Americans visit the country annually, the reason for this is the absence of visa formalities. The second place is occupied by France, where 0.4 thousand people visited the Holy Land in 2021, in the third place is Germany – 0.3 thousand people. Great Britain follows – 0.3 thousand people, Italy – 0.2 thousand people, Poland, China, Ukraine and Romania close the top ten with the number of travelers 0.16 thousand people, 0.15 thousand people, 0.14 thousand people and 0.12 thousand persons, respectively. The clear predominance of the number of tourists from Europe is explained by highly developed pilgrimage tourism and the presence of the largest Christian shrines.

Regarding the period of stay and the territory of Israel, the largest number of tourists (39%) stay in the country for 5-9 days, which is facilitated by the distance of road connections and the possibility

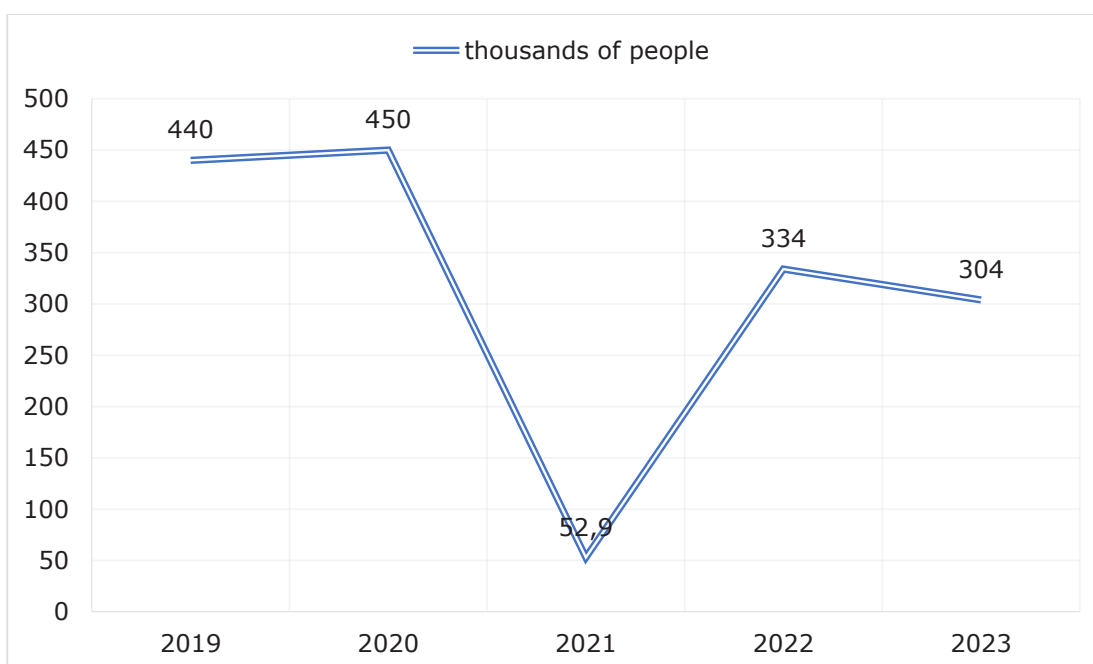


Figure 1 – Dynamics of changes in the number of foreign tourists to Israel in the period 2019-2020

Source: developed on the basis of data [8]

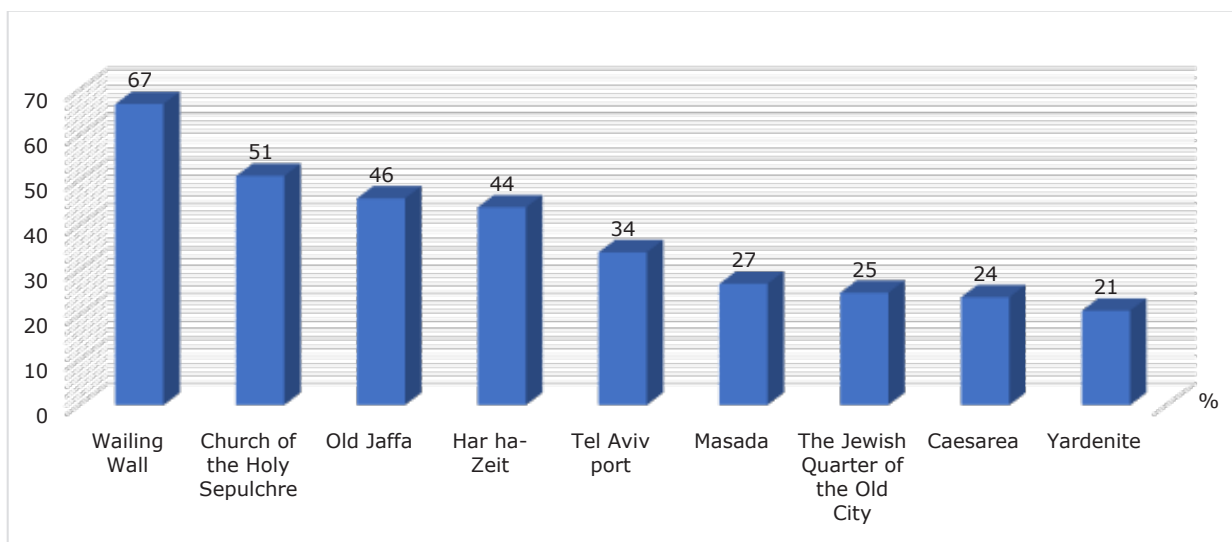


Figure 2 – The most popular tourist sites in Israel

Source: developed on the basis of data [9]

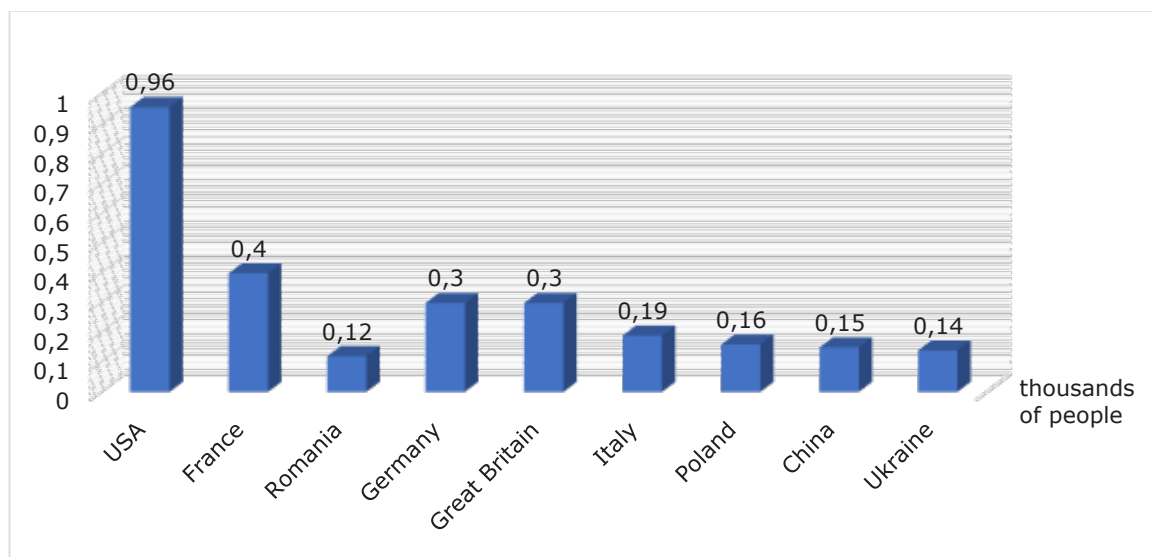


Figure 3 – The structure of foreign tourism in Israel, divided by supplier countries

Source: developed on the basis of [10]

of combining several types of recreation. 29% of tourists stay for 2-4 days, that is, often visiting Israel is part of combined tourist tours, and 18% of tourists stay in the country for 9-29 days, usually for the purpose of visiting relatives and friends. Other tourists, according to the Ministry of Tourism of Israel, stay in the country for one day or more than a month.

The number of hotel rooms in Israel is quite large and consists of 56 thousand rooms, and 15 thousand rooms in hostels, apartments for rent and guest apartments, which in the high season are filled by 60-70% with a length of stay of 2.8 nights, which is the average European occupancy rate

temporary means of accommodation. The largest number of hotels are located in the leading tourist centers of Tel Aviv, Jerusalem, Eilat, Tiberias, on the coast of the Dead Sea, with a room base of 8.8 thousand rooms, 11 thousand rooms, 11 thousand rooms, 4 thousand rooms, 4 thousand rooms, respectively.

A feature of the Israeli hotel industry is the cancellation of the star grading of accommodation facilities, which glorified the country's room fund. Since even world-renowned hotel chains are subject to additional scrutiny by state review bodies, the quality of services impresses and surprises even well-known travelers. The price

varies depending on the location of the hotel and the rating of the institution. But the means of temporary accommodation work both on the "all inclusive" and "bed and breakfast" systems, including.

Israel's restaurant industry is highly profitable and profitable because the country's cuisine is original and attractive to travelers. Chefs combine traditional dishes with modern interpretations of famous European dishes, inspiring domestic and foreign tourists. Restaurants are divided into two types: kosher, for those who follow the traditions of Judaism, and non-kosher, without observing kosher.

Gratuities, as a rule, are included in the check immediately, and are 10-20% of the cost of the order. The price policy is quite aggressive, Israel is the leader in the ranking of the most expensive vacations in the Middle Eastern region.

After the epidemiological year 2021, the biggest crisis in the market of tourist services in Israel became, the country was unprepared for such a challenge and the entire tourism sector froze. However, Israeli hoteliers and restaurateurs turned out to be surprisingly creative and created a number of ideas that helped the industry to get out of the economic and labor crisis, a brief description of which is presented in the Table 1.

The innovations described above are a powerful budget filler, as they are actively used

in their own work by foreign hotel and restaurant establishments, and Israeli companies implement them effectively.

To understand the multifaceted and diverse services of the tourist market, it is necessary to analyze the structure of the country's international tourism in terms of the purpose of the trip (Figure 3).

According to the Ministry of Tourism of Israel, 19% of tourists come to the Holy Land for the purpose of pilgrimage.

Prices for tourist services in Israel continue to rise at a devastating rate. Considering the military conflict and the post-epidemiological recovery of the industry, funds withdrawn from tourism activities are urgently needed by the state and the private sector of the economy, however, experts note that such an aggressive pricing policy may negatively affect the number of potential tourists. Let's consider the structure of the price policy of the main components of the tourist product in 2019-2022 with the help of Table 2.

After analyzing the price policy on the market of tourist services in Israel, we note a significant increase in the cost of a check per person in restaurants by \$20 or 2.33% for the period 2019-2023, and the price of a two-way flight to Tel Aviv from Kyiv and back, so in 2019 its price was 180 dollars, and in 2023 – 230 dollars, that is, the growth rate of the cost of transportation

Table 1 – Israeli innovative projects in the market of tourist services during covid-19 and after

The name of the tourist innovation	Program description
Whos Your Guest	It is a platform where accommodation providers rate their guests, as well as a Go-Travel direct booking club.
Aura Air	It measures air quality according to specified indicators inside and outside the premises, vehicle (bus), gives recommendations and also performs smart disinfection, ionization.
BriefCam	Collects and provides users with information about compliance with social distance, availability of masks and analyzes the admissibility of the number of people in the premises.
WishTrip	Travel experience management platform; shows how many visitors are in destinations and where they are, a density map for visitors to help them make decisions about visiting, digital site promotes less popular destinations
Routier	Contactless customer service at the hotel before arrival, during the stay and after departure, which makes the service process faster, more efficient and attractive for the customer.
Nanoscent	Unique rapid tests that determine suspicion of coronavirus disease by breathing in 30 seconds.
Better Air	Provides ecological restoration of air quality in the room, where most of the traveler's time is spent, with the help of unique automated systems.
EasyWay	With EasyWay, hotels can serve their guests in a fully digital environment, from online check-in to contactless communication throughout their stay.
Master Mind	The technology allows you to save money on reception services, reducing operating costs by 75%.

Source: developed on the basis of data [11]

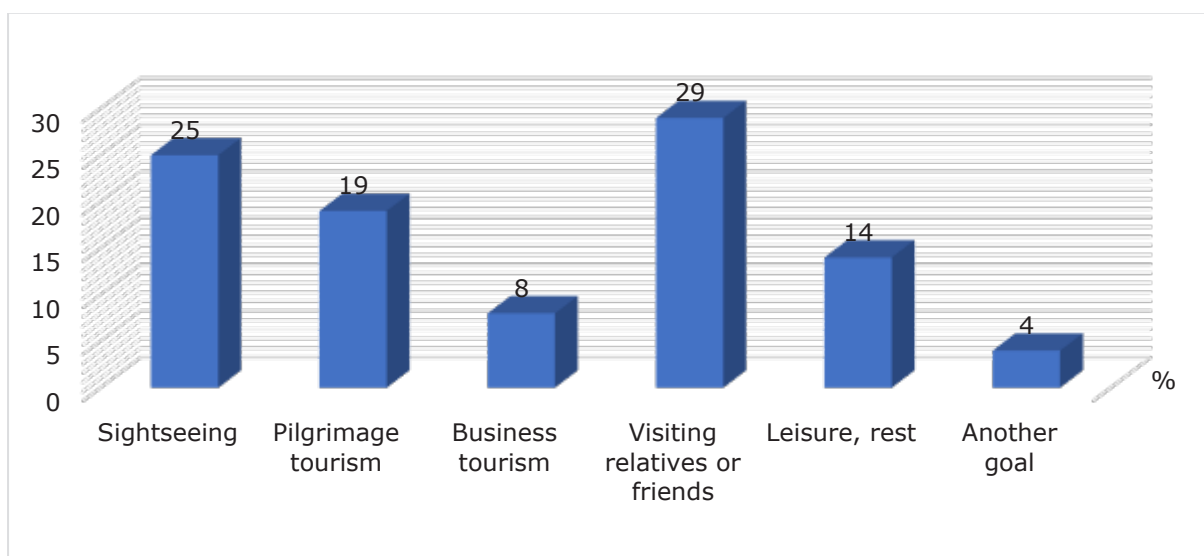


Figure 4 – Structure of the Israeli tourism market by purpose of travel

Source: developed on the basis of data [10]

Table 2 – Dynamics of the average market growth of prices for the main components of the tourist product in 2019-2023

Name of the component/ year	2019	2020	2021	2022	2023	Absolute deviation 2023/2019, USD USA	Growth rate 2023/2019, %
flight, USD USA	180	180	200	200	230	50	1,28
means of temporary accommodation, USD USA	20-25	30-35	30-35	40-50	45-60	25	2,25
public catering establishments, USD USA	15-25	20-25	20-30	30-35	35-40	20	2,33
travel package, USD USA	200	230	450	500	550	350	2,75

Source: developed on the basis of data [10]

was 1.28%, or 50 US dollars. The number of rooms also became significantly more expensive, so in 2019 a night in a hotel cost an average of 20-25 dollars, in 2020 – 30-35 dollars, in 2021 – 30-35 dollars, in 2022 – 40-50 dollars, and in 2023 it increased to 45-60 dollars, in general, the growth rate of the indicator was 2.25%, which demonstrates the aggressiveness of the price policy of the hotel and restaurant sector of the economy. The price increase of all the above-listed components of the tourist product collectively led to an increase in the cost of the tourist package by \$350 or 2.75%.

Conclusions. But the artificial increase in prices did not significantly affect the number of tourists in the country, as did the security situation associated with military aggression from the Gaza Strip. The main challenge for the market of tourist

services in Israel was covid-19, which brought a lot of grief and death, challenged medicine and the state's economy. The outbreak has led to significant travel restrictions, border closures and the lowest number of tourists in the country's history. However, thanks to the ingenuity of innovators in the hotel and restaurant sector and the help of state authorities, international tourism continues to grow at a significant pace.

Israel is a tourist phenomenon, it is the only country in the world that has been in a state of armed conflict for more than 2000 years, and at the same time it is one of the largest tourist centers. Which is explained by the presence of religious shrines, exclusive nature, high quality of medicine, education and army, as well as the potential for the development of gastronomic and business tourism.

References:

1. Iryna Mandryk (2016) Turystychno-krainoznavchi aspekty rozvytku turyzmu v Izraili [Tourism policy and programs for the development of tourism in Israel]. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15262/1/14.pdf> (in Ukrainian)

- Doroshko M. S. (2012) *Krainoznavstvo [Local studies]* V. P. Krizhanivskiy, M. S. Doroshko (red.), V.I. Golovchenko. Kyiv: Znannya, 439 p. (in Ukrainian)
- Kiptenko V. K., & Kuzmenko K. P. (2012) *Turistichna politika ta programi rozvitku turizmu v Izraili [Turistichna politika ta programi rozvitku turizmu v Israel]*. *Geografiya ta turizm*, no. 18, pp. 85–91. Available at: http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=38&lang=uk/ (in Ukrainian)
- Stafiychuk V., Malinovska O. (2021) *Turistichne krainoznavstvo [Tourist country studies]: navch. posib. U 4-kh tomakh; T. 1. Yevropa*. Kherson: OLDI-PLYuS, 282 p. (in Ukrainian)
- Semenov V. F. (2013) *Turistichne krainoznavstvo [Tourist country studies]*. Kherson: Grin D.S., 392 p. (in Ukrainian)
- Horobets O. (2012) *Zemlia i Nebo [Earth and Sky]*. *Mizhnarodnyi turizm*, no. 5, pp. 96–103. (in Ukrainian)
- Izrail. [Israel]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%B7%D1%> (accessed March 30, 2024).
- Ostanni dani, shchodo kilkosti turystiv v Izraili. [The latest data on the number of tourists in Israel]. Available at: <https://take-profit.org/statistics/tourist-arrivals/israel/> (accessed March 30, 2024).
- 20 naitsikavishykh mistv v Izraili na dumku turistiv. [20 most interesting places in Israel according to tourists]. Available at: <https://www.forumdaily.com/uk/20-samyx-interesnyx-mest-v-izraile-po-mneniyu-turistov/> (accessed March 30, 2024).
- Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu. [State Tourism Development Agency]. Available at: <https://lowcost.ua/dart-tourism-statistics/> (accessed March 30, 2024).
- Izrailski innovatsiini rishennia dlia turystychnoi industrii v period covid-19 ta nadali. [Israeli innovative solutions for the tourism industry in the period of tsov-19 and beyond]. Available at: <https://itrade.gov.il/ukraine/2020/12/10/> (accessed March 30, 2024).

Бібліографічний список:

- Мандрик І. Туристично-краєзнавчі аспекти розвитку туризму в Ізраїлі. 2016. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15262/1/14.pdf> (дата звернення 30.03.2024).
- Дорошко М.С. Країнознавство / за заг. ред. В.П. Крижанівський, М.С. Дорошко (ред.), В.І. Головченко. Київ : Знання. 2012. 439 с.
- Кіптенко В.К.б Кузьменко К.П. Туристична політика та програми розвитку туризму в Ізраїлі. Географія та туризм : наук. зб. / ред кол.: Я. Б. Олійник (відп. ред.) та ін. Київ : Альтерпрес, 2012. Вип. 18. С. 175–184.
- Стафійчук В., Малиновська О. Туристичне країнознавство : навч. посіб. у 4-х томах; Т. 1. Європа. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 282 с.
- Семенов В.Ф. Туристичне країнознавство. Херсон : Грін Д.С. ,2013. 392 с.
- Горобець О. Земля і Небо. Ізраїль. *Міжнародний туризм*. 2012. № 5. С. 96–103.
- Ізраїль. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%B7%D1%> (дата звернення 10.04.2024).
- Останні дані, щодо кількості туристів в Ізраїлі. URL: <https://take-profit.org/statistics/tourist-arrivals/israel/> (дата звернення 30.03.2024).
- 20 найцікавіших місць в Ізраїлі на думку туристів. URL: <https://www.forumdaily.com/uk/20-samyx-interesnyx-mest-v-izraile-po-mneniyu-turistov/> (дата звернення 30.03.2024).
- Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://lowcost.ua/dart-tourism-statistics/> (дата звернення 30.03.2024).
- Ізраїльські інноваційні рішення для туристичної індустрії в період covid-19 та надалі. URL: <https://itrade.gov.il/ukraine/2020/12/10/> (дата звернення 30.03.2024).

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА ІЗРАЇЛЮ У 2020-2023 РОКАХ

Бублик Ліля Ярославівна

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри туризму
Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація. Туризм є одним із основних джерел поповнення бюджету Ізраїлю та однією з найперспективніших галузей економіки. Основними видами туризму є гастрономічний і релігійний, адже саме на території цієї країни знаходяться основні християнські святині, а кухня Ізраїлю є однією з найбільш впізнаваних у світі. Рекреаційні можливості країни також неоціненні, адже на її території знаходяться пляжі Середземного і Червоного морів, а також лікувальні санаторії Мертвого моря.

Ізраїль є однією з найбільш відвідуваних країн світу, перебуваючи протягом усієї своєї історії в стані холодної війни. У роботі визначено динаміку розвитку ринку туристичних послуг в Ізраїлі, встановлено, що кількість іноземних туристів у 2019 році дорівнювала 440 тис. осіб, після чого в 2020 році показник продовжив зростання і зупинився на позначці 450 тис. іноземних туристів. мандрівники. У період 2019-2020 років спостерігається найбільший туристичний бум за всю історію ведення статистики відвідувань Ізраїлю. Проте коронавірусна криза спричинила глобальні зміни ринкових тенденцій і спровокувала падіння кількості до 52,9 тис. осіб у 2021 році, але індустрія поступово розвивалася, вже у 2022 році Ізраїль відвідали 334 тис. осіб, а у 2023 році через військові дії кількість туристів значно зменшилася і склала 304 тис. осіб. Та встановлено, що Ізраїль – є туристичним феноменом, це єдина країна у світі, що знаходиться у стані збройного протистояння більше 2000 років, і при цьому являється одним із найбільших туристичних центрів. Що пояснюється наявністю релігійних святинь, ексклюзивної природи, високої якості медицини, освіти та армії, а також потенціалом для розвитку гастрономічного та ділового туризму. Дослідження присвячено аналізу проблем та особливостей розвитку туристичної індустрії в Ізраїлі, в умовах воєнного стану та нестабільної політичної ситуації, окресленню перспектив їх подолання та сталого розвитку туристичної сфери. ринку в повоєнний період. У роботі проаналізовано теоретичні передумови формування та розвитку ринку міжнародних туристичних послуг з урахуванням соціально-економічної кризи.

Ключові слова: ринок туристичних послуг, Ізраїль, туризм під час пласта, міжнародний туризм, розвиток індустрії туризму.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-4

УДК 338.48

ФУНКЦІОНУВАННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виговський Дмитро Сергійович

кандидат політичних наук, керівник

Громадська організація «Інститут досліджень соціального капіталу»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8550-6942>

Конарівська Оксана Богданівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму

та готельно-ресторанної справи

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1760-9264>

Яковишина Маргарита Сергіївна

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-5812>

Анотація. У статті зроблений огляд сучасних тенденцій та перспектив на ринку оздоровчого туризму та гостинності в контексті сталого розвитку, наведені особливості функціонування санаторно-курортних закладів. Сталі практики стають ключовою вимогою до курортів у всьому світі. Розвиток мережі санаторно-курортних закладів пов'язаний із швидким розвитком медичного, оздоровчого та велнес-туризму. З'ясовано, що велнес – туристи витрачають за поїздку більше, ніж середньостатистичні туристи. Найбільші грошові надходження від велнес-туризму отримують США. Прагнення поєднати концепції стійкості та оздоровлення у сучасних курортних центрах створює умови для формування концепції регенеративної гостинності. Регенеративна гостинність має потенціал стати рішенням для власників готелів, які працюють над тим, щоб зробити світ кращим за допомогою своєї комерційної діяльності.

Ключові слова: оздоровчий туризм, велнес-туризм, медичний туризм, санаторно-курортні заклади, заклади розміщення, сталий розвиток, регенеративна гостинність, екологічні практики.

Актуальність проблеми. Сталі практики дедалі більше стають ключовою вимогою для курортів у всьому світі. Глобальна індустрія туризму переживає зміну парадигми, де зростає увага до сталого розвитку. Дана тенденція зумовлена збільшенням кількості туристів у всьому світі, зміною уявлень про майбутню роль закладів розміщення, зростанням попиту на здоровий спосіб життя та стійкі методи ведення бізнесу. Впровадження екологічних практик не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а також створює економічні переваги для санаторно-курортних та готельно-ресторанних закладів. Тому розуміння поточних тенденцій та перспектив сфери туризму та гостинності в контексті сталого розвитку є важливим для курортних закладів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан розвитку санаторно-курортних закладів

висвітлений у наукових працях іноземних та українських вчених. У статті колективу авторів Герасименко Т. та ін. зроблений аналіз попиту на санаторно-курортні послуги серед населення України та наведені шляхи формування доступного ринку оздоровчих послуг [2]. У своїй публікації автори Гальків Л. та ін. розкрили сутність санаторно-курортного комплексу, зробили аналіз специфіки суб'єктів санаторно-курортної діяльності України, підкреслили диспропорційність та асиметричність ринку послуг санаторіїв у регіональному вимірі [1]. У статті Мельник І. встановлено загальну тенденцію до скорочення мережі санаторно-курортних закладів та спеціалізованих засобів розміщення в Україні, що диспропорційно зростаючим потребам в оздоровленні населення [4]. Автори Манько А. та Жук Ю. розглядали перспективи впровадження концепції регенеративного туризму в туристичній індустрії України [3]. У дослідженні грецьких



вчених Папалу Е. та ін. зроблена порівняльна оцінка нових тенденцій сталого розвитку у закладах гостинності на кількох курортах світу [7]. Питання функціонування санаторно-курортних закладів потребує подальшого розвитку.

Метою публікації є огляд сучасних тенденцій та перспектив на ринку оздоровчого туризму та гостинності в контексті сталого розвитку.

Результати дослідження. Матеріалом для публікації став звіт Global Wellness Economy Monitor 2023 [5], а також праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені санаторно-курортним закладам. У процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та аналізу, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Розвиток мережі санаторно-курортних закладів тісно пов'язаний із розвитком медичного, оздоровчого та велнес-туризму. Всесвітня туристична організація UN Tourism наводить наступні визначення даних видів туризму:

«Велнес - туризм – це вид туристичної діяльності, спрямований на покращення та збалансування всіх основних сфер людського життя, включаючи фізичну, розумову, емоційну, професійну, інтелектуальну та духовну. Основною мотивацією для велнес-туристів є участь у профілактичних заходах, що покращують спосіб життя, таких як фітнес, здорове харчування, релаксація та оздоровчі процедури» [6].

«Медичний туризм – це вид туристичної діяльності, який передбачає використання науково обґрунтованих медичних ресурсів і послуг (як інвазивних, так і неінвазивних). Може включати діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію» [6].

«Оздоровчий туризм охоплює ті види активностей, основною мотивацією яких є внесок у фізичне, психічне та/або духовне здоров'я за допомогою медичних та оздоровчих заходів, які підвищують здатність людей задовольняти власні потреби та покращують якість життя у суспільстві в цілому. Оздоровчий туризм є загальним терміном для підвидів велнес-туризму та медичного туризму» [6].

Згідно даних Global Wellness Institute ринок оздоровчого туризму швидко зростає. За прогнозами, витрати на оздоровчий туризм до 2025 року сягнуть 1,3 трильйона доларів [5].

На рис. 1. наведені діаграми витрат туристів на оздоровчий туризм та кількість оздоровчих подорожей у 2022 році за регіонами світу.

Можемо зробити висновок, що більше туристів з метою оздоровлення приймає Європейський регіон, проте найбільше грошових надходжень від велнес-турів потрапляє до Північної Америки. Двадцятку найбільш популярних дестинацій велнес-туризму складають: США,

Німеччина, Франція, Австрія, Швейцарія, Японія, Італія, Велика Британія, Австралія, Мексика (рис. 2).

Згідно статистичних даних, велнес-туристи витрачають за поїздку більше, ніж звичайний турист; дана тенденція характерна як для внутрішніх, так і міжнародних мандрівників. У 2022 році міжнародні велнес - туристи в середньому витратили під час подорожі 1764 дол., що на 41% більше, ніж у звичайного міжнародного туриста. Внутрішні велнес-туристи в середньому витратили 668 дол. за поїздку, що на 175% більше, ніж у типового внутрішнього туриста [5]. Це пояснюється тим, що туристи, які займаються власним оздоровленням, як правило, є більш заможними, освіченими та часто подорожують, і вони готові витратити більше фінансових ресурсів на подорожі, послуги та комфорт, які допомагають підтримувати їхнє здоров'я та благополуччя.

На розвиток санаторно-курортних та оздоровчих закладів впливає наявність природних лікувальних ресурсів, зокрема термальних та мінеральних джерел. У звіті Global Wellness Economy Monitor наведено наступне визначення закладів індустрії термальних/мінеральних джерел: «прибуткові підприємства, пов'язані з оздоровчим, рекреаційним і терапевтичним використанням води зі спеціальними властивостями (зокрема термальної води, мінеральної води та морської води)» [5]. На рис. 3 наведені дані щодо сфери термальних та мінеральних вод за регіонами світу.

Найбільшими природними лікувальними ресурсами на основі термальних та мінеральних вод володіють Азійсько-Тихоокеанський та Європейський регіони (рис. 3). У 2022 році трійку дестинацій-лідерів ринку термальних та мінеральних вод складають Китай (10,7 млрд дол), Японія (8,59 млрд дол.) та Німеччина (6,79 млрд дол) [5].

Нині сучасні санаторно-курортні та інші заклади розміщення інвестують в екологічні, розумні та пов'язані зі здоров'ям практики. Сталі практики стають основою формування асортименту послуг сфери туризму та гостинності. Зв'язок між здоров'ям і стійкістю ілюструється на прикладі вдосконалення послуг харчування шляхом урізноманітнення меню унікальними дієтичними пропозиціями, збільшенням асортименту веганських страв, які є корисними для здоров'я та кращими для планети.

Кожен з видів туризму здійснює значний вклад у досягнення цілей сталого розвитку, що сформувало концепції сталого та відповідального туризму. Проте, нині серед експертів туристичної індустрії набуває поширення нова концепція: регенеративний туризм, метою якого

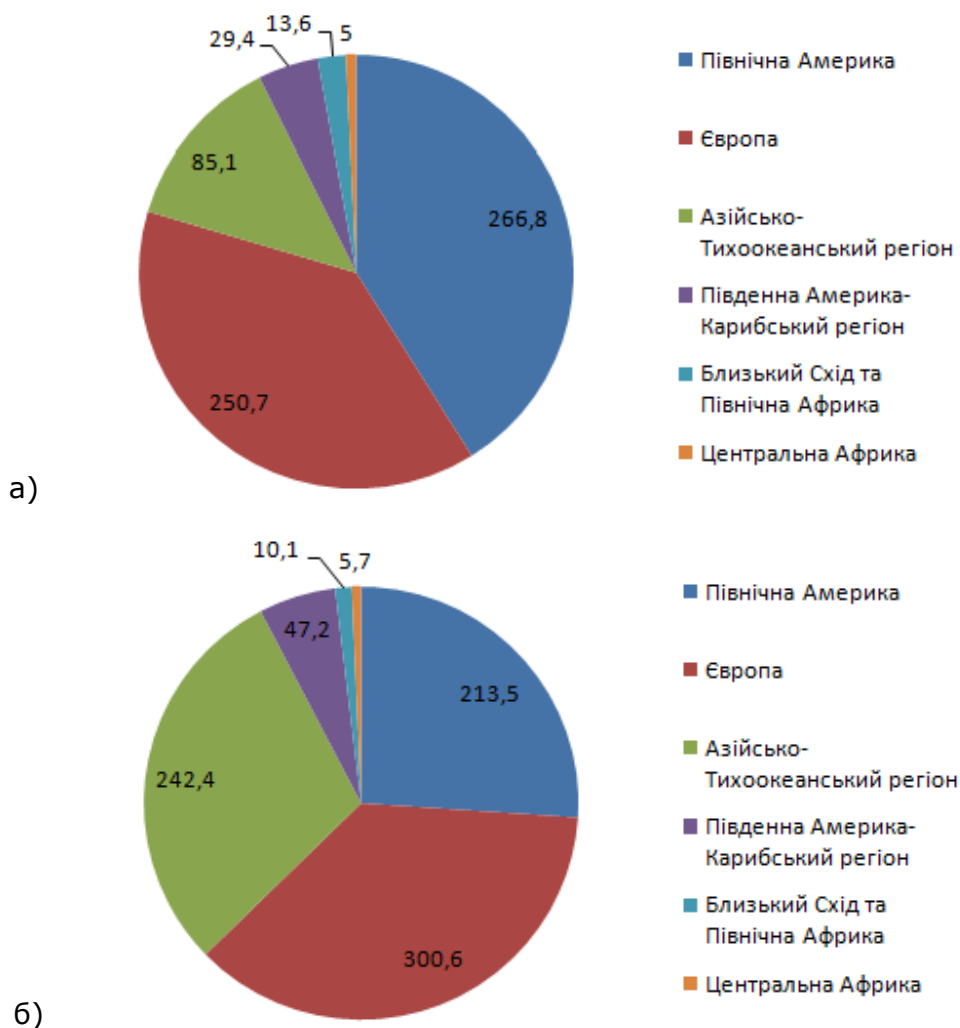


Рисунок 1 – Оздоровчі тури за регіонами світу у 2022 році:

а) витрати туристів на оздоровчі мандрівки, млрд дол;

б) кількість турів з метою оздоровлення

Джерело: розроблено авторами на основі Global Wellness Economy Monitor 2023



Рисунок 2 – Надходження від велнес-туризму, млрд дол.

Джерело: розроблено авторами на основі Global Wellness Economy Monitor 2023

є позитивний вплив на місцеві системи, їх соціальну та екологічну сфери. Головна ідея полягає у трансформаційному досвіді мандрівника з метою, щоб його відпочинок став корисним для місцевої громади, а сам турист повернувся додому натхненним та позитивно оцінив свою подорож, водночас підтримуючи збереження місцевої культурної спадщини, традицій та біорізноманіття. Туристична подорож трансформується з егоїстичної на змістовну [3; 8].

Варто підкреслити, що нині відбувається переосмислення в контексті сталості та регенеративності не лише туристичних напрямків, а й сфери гостинності. Для прикладу, на ізраїльських курортах Six Senses створили атракцію «Лабораторія сталого розвитку та Землі», де гості можуть дізнатись про сталі практики, які використовуються під час планування та управління готелем території Шахарут упродовж різних етапів від будівництва до сьогоденної експлуатації. Туристам також пропонується від-

відати органічний сад і дізнатися про енерго-, водопостачання та використання харчових ресурсів у готелі. Таким чином готель групи Six Senses сприяє підвищенню обізнаності та поширенню позитивного впливу [10].

В Україні прикладом регенеративної гостинності є котеджний комплекс «УЛІС» у селі Дудки Київської області. Його власники 10% прибутку від оренди будиночків спрямовують на підтримку соціальних ініціатив місцевої громади [3].

Переосмислюючи свої пропозиції, власники готелів та санаторно-курортних закладів можуть принести додаткову цінність своєму середовищу, місцевим приймаючим громадам і гостям.

Заклад розміщення, який практикує регенеративну гостинність, не повинен порушувати місцеві екосистеми. Його потрібно «вживити» в те місце, де він розташований. Будь-яка місцевість складається з кількох екосистем, які розвиваються спільно, таких як місцеві громади, економіка та природне середовище. Лише тоді,

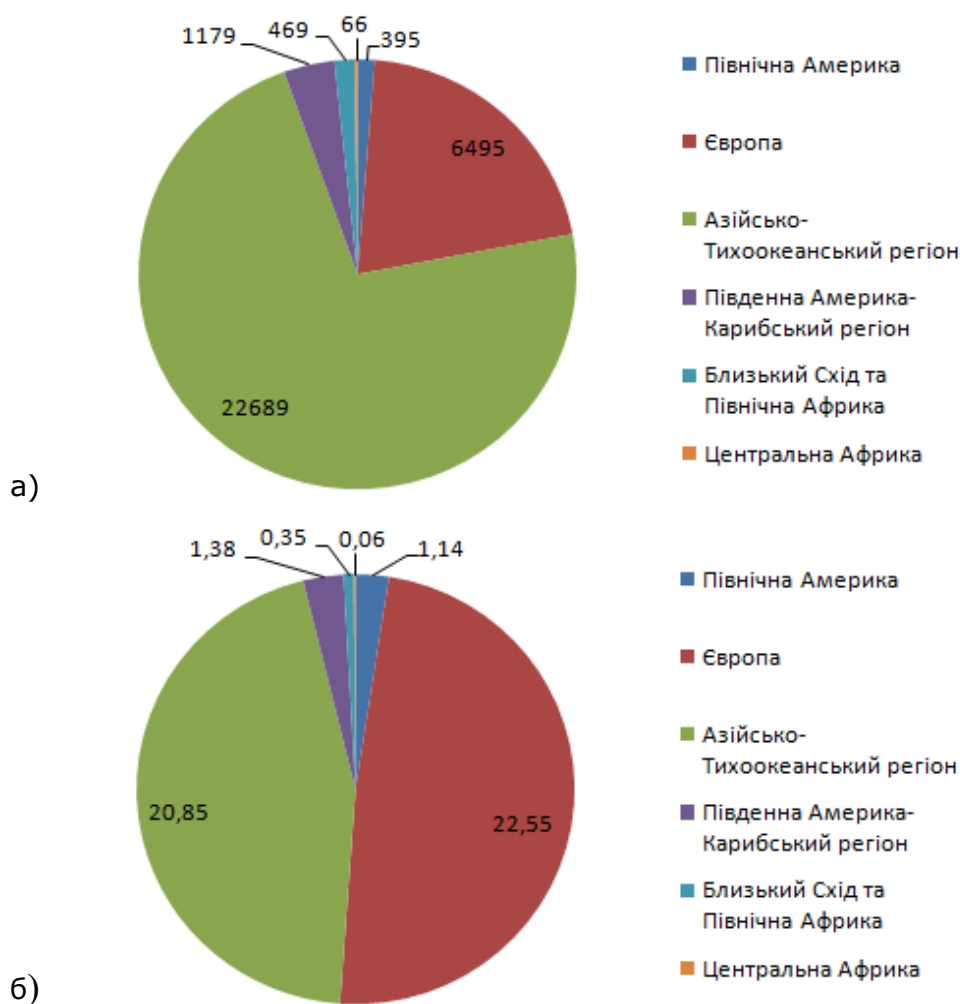


Рисунок 3 – Аналіз ринку мінеральних та термальних вод, 2022 рік:
а) кількість закладів, що використовують термальні та мінеральні води; б) ринок термальних та мінеральних вод, млрд дол.

Джерело: розроблено авторами на основі *Global Wellness Economy Monitor 2023*

коли готельєр матиме чітке бачення як ці екосистеми взаємодіють і підтримують одна одну, він зможе розробити бізнес-модель, яка підходить і стане їх частиною. В основі регенеративної гостинності лежить співпраця та партнерство із дестинацією, де розташований заклад розміщення. Тому, перш ніж почати експлуатувати санаторно-курортне підприємство у новому місці, власники повинні не лише залучати місцеві громади, але й спиратися на свої знання, щоб створити заклад розміщення та оздоровлення, який відповідатиме потребам дестинації та сприятиме розвитку місцевості [9].

Регенеративний заклад гостинності не лише функціонує в гармонії з місцевістю, а також забезпечує регенеративний досвід гостей. Для прикладу, на базі санаторно-курортного підприємства для гостей можуть організуватися волонтерські програми з метою сприяння в облаштуванні або розчищенні місцевих джерел, прибирання узбережжя або інші види допомоги місцевій громаді. Щоб створити чистий позитивний вплив на екосистеми, власники закладів розміщення повинні дбати про добробут місцевих громад, навколишнє середовище та своїх працівників [8–9].

Санаторно-курортні заклади відрізняються від звичайних рекреаційних центрів відпочинку тим, що мають на своїй або прилеглій території не лише природні лікувально-оздоровчі ресурси, а й систему технічних, гідротехнічних, медико-організаційних ресурсів, зокрема: питні галереї, бювети, бальнеотехнічні ванни, лабораторії, будівлі тощо. У свою чергу, рекреаційні зони готелів, баз відпочинку та інших закладів

розміщення мають лише природні оздоровчі ресурси. Отже, вплив на довкілля від санаторно-курортних закладів буде вище. З метою зменшення його негативних наслідків варто активно поширювати практики регенеративної гостинності у межах санаторно-курортних та інших оздоровчих комплексів.

Індустрія гостинності готується прийняти виклики нової ери оздоровлення та сталості, щоб залишитись конкурентоспроможною у сучасних умовах. У зв'язку з тим, що мандрівники приділяють більше уваги своєму здоров'ю та самопочуттю, індустрія реагує на це низкою інноваційних рішень, розроблених для покращення досвіду гостей.

Висновки. Отже, сучасний сектор індустрії санаторно-курортних закладів характеризується прогресом у зменшенні глобального впливу на довкілля. Зв'язок між здоров'ям і стійкістю ілюструється на прикладі вдосконалення послуг харчування шляхом урізноманітнення меню унікальними дієтичними пропозиціями, збільшенням асортименту веганських страв, які є корисними для здоров'я та кращими для планети. Прагнення поєднати концепції стійкості та оздоровлення у сучасних курортних центрах створює умови для формування нової концепції – регенеративної гостинності. Регенеративна гостинність має потенціал стати рішенням для власників готелів, які працюють над тим, щоб зробити світ кращим за допомогою своєї комерційної діяльності. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні практик регенеративної гостинності оздоровчих закладів розміщення.

Бібліографічний список:

1. Гальків Л.І., Кулиняк І.Я., Гербут М.В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. *Вісник Львівського політехнічного національного університету*. 2020. № 3. С. 18–26.
2. Герасименко Т., Олійник А., Дідусь А. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> (дата звернення: 20.05.2024).
3. Манько А.М., Жук Ю.І. Впровадження концепції регенеративного туризму в національній туристичній індустрії як чинник її успішного розвитку. *Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів* : зб. матер. II Міжнар. наук.-практ. форум, 17–19 квітня 2024 року. Львів : «Камула», 2024. С. 205–210.
4. Мельник І. Стан, проблеми та перспективи розвитку санаторно-курортних та оздоровчих засобів розміщення в Україні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-7>
5. Global Wellness Economy Monitor 2023. November 2023. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/> (дата звернення: 25.05.2024).
6. Glossary of tourism terms. UN Tourism: web site. URL: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (дата звернення: 29.04.2024).
7. Papallou E., Katafygiotou M., Dimopoulos Th. Emerging Sustainability Trends in Tourist Facilities: A Comparative Assessment of Multiple Hotels and Resorts. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093536/>
8. Reymond N. Regenerative Tourism – A holiday mind shift beyond sustainability. *EHL Insights*. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism-a-shift-coming> (дата звернення: 25.05.2024).
9. Saul L. Regenerative Hospitality – a new sustainability paradigm on the rise. *EHL Insights*. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-hospitality-on-the-rise> (дата звернення: 25.05.2024).

10. Six Senses Shoharut. Israel, Shoharut Negev Desert. Six Senses Group Home: web site. URL: <https://www.sixsenses.com/en/resorts/shoharut> (data zvernen'nyia: 25.05.2024).

References:

1. Halkiv L. I., Kulyniak I. Ya., Herbut M. V. (2020). Sanatorno-kurortna diialnist: rynek posluh sanatoriiv u rehionakh Ukrainy. *Visnyk Lvivskoho politekhnichnoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, pp. 18–26.
2. Herasymenko T., Oliinyk A., & Didus A. (2023) Stratehichni priorytety rozvytku sanatorno-kurortnoi sfery Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> (accessed May 20, 2024).
3. Manko A. M., Zhuk Yu. I. (April 17–19, 2024) Vprovadzhennia kontseptsii reheneratyvnoho turyzmu v natsionalnii turystychnii industrii yak chynnyk yii uspishnoho rozvytku. *Industriia hostynnosti: stan, tendentsii rozvytku ta perspektyvy haluzi v umovakh yevrointehratsiinykh ta viiskovykh vyklykiv* : zb. mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. forum. Lviv : «Kamula», pp. 205–210.
4. Melnyk I. (2021) Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku sanatorno-kurortnykh ta ozdorovchykh zasobiv rozmishchennia v Ukraini. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 1, pp. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-7>
5. Global Wellness Economy Monitor 2023. (November 2023). Available at: <https://globalwellnessinstitute.org> (accessed May 25, 2024).
6. Glossary of tourism terms. UN Tourism : web site. Available at: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (accessed April 29, 2024).
7. Papallou E., Katafygiotou M., Dimopoulos Th. (2024) Emerging Sustainability Trends in Tourist Facilities: A Comparative Assessment of Multiple Hotels and Resorts. *Sustainability*, vol. 16 (9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093536/>
8. Reymond N. (2022) Regenerative Tourism – A holiday mind shift beyond sustainability. EHL Insights. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-tourism-a-shift-coming> (accessed May 25, 2024).
9. Saul L. (2022) Regenerative Hospitality - a new sustainability paradigm on the rise. EHL Insights. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-hospitality-on-the-rise> (accessed May 25, 2024).
10. Six Senses Shoharut. Israel, Shoharut Negev Desert. Six Senses Group Home : web site. Available at: <https://www.sixsenses.com/en/resorts/shoharut> (accessed May 25, 2024).

FUNCTIONING OF SANATORIUM AND RESORT ESTABLISHMENTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Dmytro Vyhovsky

Candidate of Political Sciences, Head

Public Organization «Institute of Social Capital Research»

Oksana Konarivska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

National University of Water and Environmental Engineering

Marharyta Yakovyshyna

Senior Lecturer at the

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

National University of Water and Environmental Engineering

Summary. Sustainable practices are increasingly becoming a key requirement for resorts worldwide. The global tourism industry is undergoing a paradigm shift, where attention to sustainable development is increasing. This trend is caused by the increase in the number of tourists around the world, changing ideas about the future role of accommodation facilities, growing demand for a healthy lifestyle and sustainable business practices. The implementation of ecological practices not only reduces the negative impact on the environment, but also creates economic advantages for sanatorium-resort and hotel-restaurant establishments. Therefore, understanding the current trends and prospects for the development of tourism and hospitality in the context of sustainable development is important for resort establishments that seek to remain competitive. Purpose: overview of current trends and prospects in the health tourism and hospitality market in the context of sustainable development. Materials and methods. The material for publication are the works of domestic and foreign authors devoted to sanatorium-resort establishments. In the research process, scientific methods were used: theoretical generalization and analysis, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. Today, modern accommodations are investing in green, smart, and health-related practices. The Global Wellness Institute estimates that the global wellness tourism market will reach \$1 trillion by the end of 2024 and continue to grow. The development of the network of sanatoriums and resorts is connected with the development of medical, health and wellness tourism. Sustainable practices become the basis of the formation of the range of services in health care establishments. The connection between health and sustainability is illustrated by the example of improving food services by diversifying the menu with unique dietary offers, increasing the range of vegan dishes that are good for health and better for the planet. The desire to combine the concepts of sustainability and wellness in modern resort centers creates conditions for the formation of a new concept – regenerative hospitality. So, the modern sector of the health resort industry is characterized by progress in reducing the global impact on the environment. Regenerative hospitality has the potential to be a solution for hoteliers working to make the world a better place through their business activities. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the study of regenerative hospitality practices of health care establishments.

Key words: health tourism, wellness tourism, medical tourism, health and resort establishments, accommodation establishments, sustainable development, regenerative hospitality, ecological practices.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-5

УДК 658.64:339.138

ADKAR-МОДЕЛЮВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ КОМПАНІЙ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Височан Олег Степанович

доктор економічних наук, професор

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0066-2624>

Василишин Тарас Володимирович

співзасновник та генеральний директор

Digital Agency Panem

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

Анотація. У статті розглянуто реалізацію теоретико-методологічних положень моделі ADKAR для стратегічного управління резильєнтністю підприємств сектору цифрового маркетингу України. З використанням ADKAR-моделювання здійснюється напрацювання антикризових заходів у процесі розробки стратегії управління змінами компанії. Серед переваг застосування моделі є простота у використанні, застосування для невеликих підприємств, залучення до прийняття рішень працівників різних управлінських рівнів. Практична реалізація моделі представлена у вигляді заходів з трансформації стратегії діяльності Digital Agency Panem. ADKAR-моделювання створює умови для залучення великої кількості працівників до розробки стратегії, оперативної модернізації процесів, побудови зворотного зв'язку на кожному етапі, та дозволяє зосереджувати увагу на важливих ідеях і пропозиціях задля підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: резильєнтність, управління змінами, ADKAR-моделювання, стратегічне управління, стратегічний облік, аналіз.

Актуальність проблеми. Управління сервісною компанією завжди було складним завданням пов'язаним з численними перешкодами. З врахуванням факторів невизначеності пов'язаних з війною, пандемією COVID-19, світовою рецесією та розвитком AI (який може кардинально змінити ринок послуг в сфері інтернет-маркетингу) гнучка стратегія розвитку є запорукою забезпечення ефективної діяльності компаній у довго- та середньостроковій перспективах. Визначення ключових компонентів резильєнтних стратегій компаній цифрового маркетингу, які повинні сприяти їх стійкості та адаптивності в умовах підвищених ризиків, неможливе без належної методологічної основи дослідження. У якості базових спеціалізованих методів фахівці галузі та науковці все частіше обирають сучасний інструментарій стратегічного бізнес-аналізу: сценарне планування для розробки набору прийнятних альтернатив розвитку підприємства та

ADKAR-моделювання для практичної орієнтації моделі змін на досягнення цілей бізнес-резильєнтності.

Будь-яка зміна, в основі якої лежить процес трансформації, тягне за собою ризик втрати компанією власної резильєнтності. Як наслідок, обрана модель управління змінами повинна забезпечити, серед іншого, досягнення цілей бізнес-резильєнтності. Однією з таких моделей, на наш погляд, є Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement або ADKAR.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методологія використання та практична організація ADKAR-моделювання лежить у фокусі наукових досліджень таких економістів: Алі М.А., Ангтіян Х., Арієстіаді Р., Боднар О., Бойко М., Бока Г.Д., Горішня О., Зафар У., Казмі С.А.З., Махмуд А., Мінх Х.Ф., Наарананоя М., Назім М., Наумчук В., Порудєєва Т.В., Стахурська С.А., Стахурський В.О., Тауфік Т.А., Ткачук С.В., Тханх Ф.Т., Хаятт Дж.М. та інші.



© Височан О.С., Василишин Т.В., 2024

Наприклад, у статті С.А. Стахурської, С.В. Ткачук та В.О. Стахурського [1] розглядається сутність ADKAR-моделі, а також переваги і недоліки застосування; Д.Г. Бока [2] розглядає ADKAR-моделювання як інструмент покращення взаємозв'язку між індивідуальною ефективністю, управлінням організаційними змінами та бізнес-результатами; Р. Арієстіаді та Т.А. Тауфік [3] описують методіку реалізації ADKAR-моделі для покращення бізнес-процесу закупівель у 16 дочірніх компаніях індонезійської РТ XYZ, в той час як М.А. Алі, А. Махмуд, У. Зафар та М. Назім [4] зосередили свою увагу на банківському секторі Пакистану; Х. Ангтіян [5] фокусує увагу на 5-ти послідовних кроках або діях на шляху до успішної реалізації моделі; інші дослідники теж ставлять собі за мету дослідити теоретичні та практичні аспекти використання ADKAR-моделі.

Водночас окремі аспекти практичної реалізації розглядуваної методіки з врахуванням специфіки діяльності агенцій діджитал-маркетингу залишається поза увагою науковців.

Мета статті. Таким чином, зважаючи на актуальність тематики, за мету дослідження ставимо перед собою наукове обґрунтування та практичну реалізацію теоретико-методологічних положень моделі ADKAR для стратегічного управління резильєнтністю підприємств сектору цифрового маркетингу України в умовах глобальних викликів та масштабних кризових явищ в економіці України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- встановити переваги й недоліки моделей управління змінами для забезпечення вітчизняними компаніями бізнес-резильєнтності;
- обґрунтувати доцільність здійснення ADKAR-моделювання для напрацювання якісних антикризових заходів у процесі стратегічного управління досліджуваними сервісними компаніями;
- розробити стратегію управління змінами з врахуванням специфіки діяльності компаній у сфері цифрового маркетингу та з використанням засобів ADKAR-моделювання;
- запропонувати антикризові трансформаційні заходи на підставі результатів виконаного дослідження, зокрема в аспектах ведення управлінського обліку, роботи з клієнтами, HR, підвищення обсягів наданих послуг.

Об'єктом дослідження є процес здійснення трансформації підприємств з надання маркетингових послуг задля підвищення їх резильєнтності в умовах сучасних викликів та загроз.

Результати дослідження. ADKAR було розроблено Jeff Hiatt у 2003 році і перетворилася на дієвий інструмент управління змінами після

того, як була апробована Prosci Change Management на більш ніж 700 компаніях різних видів діяльності. Компанія Prosci Change Management є найбільшим гравцем на ринку консультативних послуг у сфері управління змінами і заснована Jeff Hiatt у 1994 році [6].

ADKAR є акронімом з п'яти літер, кожна з яких презентує платформу, на якій відбуваються успішні зміни:

– А (Awareness – усвідомлення) – люди, відповідальні за прийняття рішень, повинні розуміти необхідність внесення змін у стратегію діяльності компанії;

– D (Desire – бажання) – працівники повинні прагнути запроваджувати і підтримувати пропонувані зміни, що досягається, зокрема, шляхом залучення людей, на яких ці зміни вплинуть найбільше, до етапу планування;

– К (Knowledge – знання) – люди, залучені до масштабних перетворень у компанії, повинні мати розуміння того, як ці зміни будуть здійснюватися;

– А (Ability – вміння) – таланти, навички, моделі поведінки, які дозволяють здійснити необхідні зміни;

– R (Reinforcement – підсилення) – управління змінами є динамічним процесом, який вимагає постійних коректив, навчання персоналу, збору даних щодо наявного прогресу та оцінки проміжних результатів, а також мотивування залученого персоналу.

Модель ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

- 1) усвідомлення необхідності змін;
- 2) бажання й готовності до змін;
- 3) знання, яким чином змінюватися;
- 4) здатність запроваджувати зміни;
- 5) забезпечення підтримки змін [7, с. 571].

На думку фахівців компанії ProSci, світового лідера у сфері консалтингу з управління змінами, використання моделі ADKAR має такі основні переваги:

- 1) простота у застосуванні;
- 2) надійність та валідність оцінки;
- 3) достовірність результатів;
- 4) можливість відстежування прогресу [8].

Переваги використання ADKAR моделі визнаються й деякими академічними дослідниками. З останніх подібних досліджень можна виокремити статтю Roshini Devi V та John V. Thekkarakara, які проілюстрували переваги на прикладі закладів охорони здоров'я, зіставляючи модель ADKAR із конкурентами – моделлю Левіна та моделлю Коттера [9].

Водночас, ADKAR модель не позбавлена й певних недоліків (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги й недоліки моделей управління змінами

Модель	Переваги	Недоліки
Lewin's model	- простий та ефективний триетапний процес, що робить його зручним у застосуванні великими організаціями та проектними групами; - три основні кроки прозорі для новачків, які чітко розуміють як необхідно вносити зміни	- неврахування "людського фактору", наприклад опору людей змінам, що може негативно вплинути на організацію; - фаза "розморожування" може бути достатньо вартісною та зайняти багато часу у випадку недостатньої підтримки вищого керівництва
Kotter's model	- детальніші (у порівнянні з моделлю Левіна) рекомендації щодо впровадження змін; - ефективна для організацій з традиційною управлінською ієрархією	- співробітники не мають можливості поділитися ідеями перед створенням стратегічного бачення, оскільки використовується підхід "зверху-вниз"; - тісний взаємозв'язок між етапами реалізації створює передумови для залучення значних ресурсів для виправлення ситуації, коли один чи декілька кроків виконуються неправильно
ADKAR	- максимальний рівень залучення персоналу до управління змінами	- краще підходить для окремих проектних команд, а не для великих організацій зі складними процесами
McKinsey 7-S model	- демонстрація слабких та сильних сторін організації у семи вимірах	- проходження всіх рівнів може зайняти багато часу; - важко реалізувана у великій організації через складність; - не достатньо адаптована для врахування людського аспекту управління змінами
General Electric's Change Acceleration Process (CAP) Model	- гнучкість, що передбачає врахування нелінійної зміни важливості елементів для команди з управління змінами	- необхідність сильного лідера

Джерело: узагальнено на основі дослідження Brian J. Galli [10, с. 128-129]

Простота у використанні, можливість застосування для невеликих підприємств, а також ухил в сторону більшого залучення до прийняття рішень працівників різних управлінських рівнів, є тими перевагами, які вигідно вирізняють модель ADKAR від подібних рішень, що враховуватимуться нами у подальших дослідженнях.

Основною перевагою використання моделі ADKAR для управління змінами є те, що кожен елемент на чітко прописаних етапах такого управління має свій опис та методику розробки, у той же час, надаючи простір для проектною команди у використанні власних ідей і задумів.

Практична реалізація моделі ADKAR для конкретної рекламної агенції представлена на рис. 1.

Реалізація кожного з етапів ADKAR-моделі передбачає виконання низки дій (заходів), пов'язаних з трансформацією бізнес-стратегії компанії:

Етап "Усвідомлення":

- організація засідання правління компанії на якому власники обґрунтовують необхідність впровадження нової стратегії розвитку, орієнтованої на резильєнтність. Паралельно розробляються вказівки керівникам структурних

підрозділів щодо потенційних змін у поточних бізнес-процесах компанії;

- організація робочих нарад щодо змін у функціональних обов'язках працівників компанії як відповідь на наявні та потенційні зовнішні виклики, які постають перед компанією у зв'язку з наслідками коронавірусу та військовими діями;

- внутрішні наради по структурних підрозділах з метою підвищення обізнаності лінійних працівників щодо необхідності впровадження модернізованої стратегії та її вплив на діяльність кожного працівника на індивідуальному рівні;

- соціалізація стратегії, спрямована на її максимальну адаптацію до побажань та очікувань працівників компанії;

- створення слайд-презентації про трансформовану стратегію діяльності компанії з врахуванням рекомендацій залучених працівників та з акцентом на її переваги. Представлення та розповсюдження презентації у відкритому доступі для кожного працівника з використанням наявних у компанії засобів комунікації.

Етап "Бажання":

- створення атмосфери, за якої кожен працівник відчуває свій персональний вплив на



Рисунок 1 – Заходи з трансформації стратегії діяльності Digital Agency Panem на засадах резильєнтності на основі ADKAR-моделі

Джерело: власна адаптація ADKAR для формування середовища резильєнтного розвитку компанії (візуалізовано з використанням Visual Paradigm Online)

процес трансформації стратегії. Кожна окрема думка працівника повинна бути проаналізована та врахована у тій чи іншій мірі;

- демонстрація позитивного впливу бізнес-стратегії, спрямованої на резильєнтність, для кожного працівника і компанії загалом;
- перерозподіл обов'язків працівників, які відповідатимуть за імплементацію стратегії у діяльність компанії.

Етап "Знання":

- регулярне та поступове навчання виконання роботи за умов новітніх зовнішніх викликів;
- проведення тренінгів для працівників щодо застосування у роботі сучасних технологій та прийомів інтернет-маркетингу;
- розробка методичних рекомендацій що регулюють діяльність працівників, спрямованих на підвищення бізнес-резильєнтності компанії та забезпечення постійного доступу усіх співробітників до їх оновлення.

Етап "Вміння":

- створення комфортного середовища для вивчення нових практик та методик;
- залучення експертів для усунення прогалин у знаннях працівників компанії;
- впровадження системи моніторингу продуктивності, що є вимірником очікуваного результату трансформації бізнес-стратегії;
- реалізація додаткових практичних вправ для працівників з метою покращення умінь впроваджувати в роботу теоретичні знання.

Етап "Підсилення":

- реалізація програми визнання здобутків працівників, спрямованих на забезпечення резильєнтності компанії;
- налагодження зворотного зв'язку від працівників за результатами діяльності;
- винагородження працівників, які продемонстрували високу продуктивність;
- аудит та встановлення ефективності реалізації стратегії підвищення резильєнтності компанії.

На першому етапі "Усвідомлення" важливо враховувати фактори, які впливають на здатність індивідуума впроваджувати зміни: особисте враження, підхід до подолання проблем, суперечливість в оцінці, вплив чуток та дезінформації. На другому етапі "Бажання" критично важливим є розуміння працівником вигоди, яку він отримує від впровадження змін, а також особисті психолого-фізіологічні характеристики індивідуумів. На третьому етапі "Знання" варто особливу увагу приділити навчанню навикам та поведінці у кризових ситуаціях. На четвертому етапі "Вміння" слід проаналізувати: психологічні стереотипи, фізичні та інтелектуальні здібності, час, необхідний для розвитку потрібних здібностей, наявність у підприємства ресурсів для підтримки розвитку у персоналу необхідних здібностей. На останньому етапі "Підсилення" ефективність реалізації напряду залежить від: важливості для окремих працівників, співроз-

мірності винагороди з фактично продемонстрованим результатом, результативності системи контролю за управлінням змінами.

ADKAR-модель дозволяє намітити шлях до зростання резильєнтності компанії, яка будується на таких принципах (табл. 2).

Таким чином, ADKAR-модель дозволила забезпечити такі основні умови досягнення у стратегічній перспективі компаніями інтернет-маркетингу резильєнтності завдяки:

– зручності використання і практичній спрямованості, а також можливості використання для оцінки готовності підприємства до змін;

– встановлення бар'єрних точок надає змогу вчасно діагностувати прогалини в програмі управління змінами та встановити перелік дій, які можуть застосовуватися для виправлення ситуації;

– використання моделі дозволяє імплементувати доволі прості механізми встановлення та

Таблиця 2 – Рекомендації щодо підвищення резильєнтності компаній інтернет-маркетингу

Критерій резильєнтності	Характеристика	Рекомендації
Готовність	Не достатньо реагувати на кризу "по факту", слід діяти на випередження, плануючи нові бізнес-моделі та диверсифікуючи операційну діяльність	1) розробка комплексних сценаріїв реагування на кризові явища (сценарне планування); 2) перманентна оцінка наявних грошових резервів компанії; 3) додаткові інвестиції у технології віддаленої роботи, що було актуально за часів пандемії COVID-19 та залишається таким у період війни; 4) дослідження можливостей залучення додаткових джерел доходів за рахунок диверсифікації бізнес-процесів
Гнучкість	Максимальна адаптивність до навколишніх змін та здатність модифікувати діяльність з якомога меншими витратами	1) перепідготовка працівників компанії з використанням механізмів тренінгів та підвищення кваліфікації; 2) впровадження нових технологій: хмара, штучний інтелект, інтернет речей тощо; 3) підвищення уваги до питань безпеки роботи з інформацією на підприємстві
Співпраця	Правильність прийняття рішення залежить від здатності компанії ділитися інформацією та перспективним ідеями шляхом підвищення якості комунікаційного процесу	1) налагодження безперебійної співпраці в умовах віддаленої роботи; 2) регулярне спілкування керівництва з працівниками для недопущення ескалації можливих конфліктів та покращення якості обміну інформацією; 3) проведення регулярних стрес-тестів
Довіра	Підтримка працівників, партнерів та клієнтів у скрутні часи (пандемія COVID-19 та війна)	1) убезпечення даних співробітників та клієнтів від кіберзлочинності; 2) покращення благополуччя та психологічного здоров'я працівників (премії, соціальні пакети, посильна психологічна допомога тощо); 3) підвищення активності волонтерської діяльності; 4) підтримка ЗСУ
Відповідальність	Бізнес не зводиться виключно до отримання позитивного фінансового результату, то ж компанія повинна бути орієнтована на підтримку громади та навколишнього світу	1) підтримка екологічних проектів у м. Львів; 2) підвищення активності благодійницької діяльності (різдвяні подарунки дітям з дитячих будинків, підтримка людей з інвалідністю тощо)

Джерело: власні рекомендації, з використанням критеріїв резильєнтності, представлених у методиці компанії Deloitte [11]

оцінки поточного стану справ, а також перспектив розвитку компанії на засадах резильєнтності, наприклад, анкетне опитування;

– етапи моделі ADKAR забезпечують високий ступінь розуміння рівня опору змінам з боку працівників підприємства і можуть бути використані як основа для формування процедури боротьби з подібною тенденцією;

– розробка стратегії управління резильєнтністю на основі ADKAR забезпечує вчасне подолання фізичних та психологічних бар'єрів впродовж ініціативи змін.

Висновки. Найбільш дієвим інструментом для побудови ефективної резильєнтної стратегії розвитку компанії є ADKAR-моделювання, що забезпечує поєднання чіткості проектного управління на етапах усвідомлення, бажання, знання, вміння, підсилення та простору для членів команди у використанні власних ідей і задумів.

ADKAR-моделювання створює умови для залучення максимальної кількості працівників до розробки стратегії розвитку компанії, забезпечує можливість щодня керувати та модернізувати процес, отримувати зворотній зв'язок на кожному етапі розробки, акцентувати увагу на дійсно важливих ідеях та пропозиціях задля підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі.

Одним з найважливіших етапів реалізації ADKAR-моделі є трансформування організаційної структури компанії ринку цифрового маркетингу відповідно до стратегічних управлінських потреб, не виключно з необхідністю виокремлення окремої посади COO та делегування йому функцій стратегічного планування, управління ресурсами, залучення клієнтів, розширення ринків збуту, розвитку партнерств та реферальних програм, аналізу конкурентного середовища.

Бібліографічний список:

1. Стахурська С.А., Ткачук С.В., Стахурський В.О. Менеджмент змін в розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 3. С. 102–108.
2. Boca G.D. Adkar Model Vs. Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy: International Conference* (Galati, Romania). 2013. "Dunarea de Jos" University of Galati, XIVth Ed. P. 246–253.
3. Ariestyadi R. and Taufik T.A. Change Management Strategy with ADKAR Model in E-Catalogue System Implementation. *The 2nd International Conference on Management of Technology, Innovation and Project* (Surabaya, Indonesia, December 14–15th, 2020). 2020. P.1–11.
4. Ali M.A., Mahmood A., Zafar U. and Nazim M. The Power of ADKAR Change Model in Innovative Technology Acceptance Under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*. 2021. № 17 (4). P. 485–502.
5. Angtyan H. ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*. 2019. №. 8 (2). P. 179–182.
6. ADKAR Model: Organizational Change Requires Individual Change. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення 09.05.2024)
7. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 568–572.
8. The ADKAR Model as a Measurement Framework: Applications of ADKAR Research Study. URL: <https://www.stepstoneconsulting.com/wp-content/uploads/2018/11/ADKAR-Research-Measurement.pdf> (дата звернення 14.05.2024)
9. Devi V.R. and Thekkekara J.V. Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*. 2023. Vol. 3. P. 1–7.
10. Galli B.J. Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*. 2018. Vol. 46. P. 124–132.
11. Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/strategy/2021-Resilience-Report.pdf> (дата звернення 10.05.2024).

References:

1. Stakhurska S. A., Tkachuk S. V., Stakhurskyi V. O. (2020) Menedzhment zmin v rozvytku orhanizatsii: pidkhody ta modeli [Management of changes in the development of the organization: approaches and models]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 3, pp. 102–108.
2. Boca G. D. (2013) Adkar Model Vs. Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy: International Conference*. Galati, Romania. "Dunarea de Jos" University of Galati, XIVth Ed., pp. 246–253.
3. Ariestyadi R. and Taufik T. A. (2020) Change Management Strategy with ADKAR Model in E-Catalogue System Implementation. *The 2nd International Conference on Management of Technology, Innovation and Project*. Surabaya, Indonesia. Pp. 1–11.
4. Ali M. A., Mahmood A., Zafar U. and Nazim M. (2021) The Power of ADKAR Change Model in Innovative Technology Acceptance Under the Moderating Effect of Culture and Open Innovation. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*, vol. 17 (4), pp. 485–502.

5. Angtyan H. (2019) ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, vol. 8 (2), pp. 179–182.
6. ADKAR Model: Organizational Change Requires Individual Change. Available at: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (accessed May 9, 2024).
7. Porudieieva T. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2018) Teoretychni osnovy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh [Theoretical bases of management by ziminams at a company]. *Ekonomika i sus-pilstvo – Economy and Society*, vol. 19, pp. 568–572.
8. The ADKAR Model as a Measurement Framework: Applications of ADKAR Research Study. Available at: <https://www.stepstoneconsulting.com/wp-content/uploads/2018/11/ADKAR-Research-Measurement.pdf> (accessed May 14, 2024).
9. Devi V. R. and Thekkekara J. V. (2023) Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, vol. 3, pp. 1–7.
10. Galli B. J. (2018) Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 46, pp. 124–132.
11. Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/strategy/2021-Resilience-Report.pdf> (accessed May 10, 2024).

ADKAR MODELING IS AN EFFECTIVE ANALYTICAL TOOL FOR MANAGING THE RESILIENCE OF INTERNET MARKETING COMPANIES

Oleh Vysochan

Doctor of Economic Sciences, Professor
Lviv Polytechnic National University

Taras Vasylyshyn

Co-founder & CEO
Digital Agency Panem

Summary. Any change based on the transformation process entails the risk of the company losing its own resilience. Industry professionals and academics are increasingly choosing modern tools for strategic business analysis as basic specialized methods: scenario planning to develop a set of acceptable alternatives for enterprise development and ADKAR modelling to practically orient the change model towards achieving business resilience goals. The article considers the implementation of the theoretical and methodological provisions of the ADKAR model for the strategic management of resilience of enterprises in the digital marketing sector of Ukraine. Using the ADKAR modeling, the author develops high-quality anti-crisis measures in the process of developing a change management strategy, taking into account the specifics of companies' activities. The advantages of the ADKAR model are its ease of use, applicability to small businesses, and involvement of employees of different management levels in decision-making. For change management, it is important that each element at certain stages has its own description and development methodology, but at the same time, it provides space for the project team to use their own ideas and plans. The practical implementation of the model is presented in the form of measures to transform the strategy of Digital Agency Panem on the basis of resilience. At each of the stages: "Awareness", "Desire", "Knowledge", "Ability" and "Reinforcement", a number of activities related to the transformation of the company's business strategy are carried out. The ADKAR model will provide the main conditions for internet marketing companies to achieve resilience in the strategic perspective by assessing the company's readiness for change, diagnosing problems in the change management program, a high degree of understanding of the level of resistance to change, and timely overcoming physical and psychological barriers during the change initiative. ADKAR modeling creates the conditions for involving a large number of employees in strategy development, the ability to quickly modernize the process, receive feedback at each stage, and focus on important ideas and suggestions to maintain the company's resilience in the long term.

Key words: resilience, change management, ADKAR modeling, strategic management, strategic accounting, analysis.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-6

UDC 330.3. 332; 502/504

THE ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER THE PRISM OF MODERN CHALLENGES

Mariia Dykha

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Economics, Analytics, Modeling
and Information Technologies in Business
Khmelnytskyi National University
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4405-9429>

Valerii Dykha

Assistant at the Department of Economics, Analytics, Modeling
and Information Technologies in Business,
PhD Student (Economics)
Khmelnytskyi National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2398-3692>

Summary. The article substantiates the importance of the ecological component in the system of sustainable development goals. The powerful potential of Ukraine's ecosystem and environmental problems, problems of ensuring an ecologically safe environment for people's life and health are outlined. Global challenges for ecosystems are characterized (destruction of the ozone layer of the atmosphere, global climate changes, melting of glaciers, rising sea levels, harmful emissions, air and ocean pollution, drinking water problems, etc.). The significant negative impact of the Russian Federation's war against Ukraine on the environment is described. Environmental threats from nuclear energy manipulations are singled out; from waste storage facilities, coal mines, chemical plants and other branches of heavy industry, especially those located in the zone of active hostilities. It is noted that the destruction/damage of water supply systems, sewage and waste storage facilities, etc. provoke significant damage with long-term consequences for the environment and human health. It is founded that most problems of environmental direction are problems of a global level. Directions for achieving climate neutrality within the framework of the European Green Course are indicated. The results of Ukraine in achieving climate neutrality are analyzed. The state and problems of environmental protection financing are analyzed. It was found that in the structure of expenditures from the state budget of Ukraine for all types of financing of environmental protection measures, current expenditures significantly prevail over capital investments. In the structure of current expenses, the largest share is spent on waste management. It is noted that since the beginning of the full-scale war of the Russian Federation on the territory of Ukraine, the amount of funding for environmental protection has significantly decreased, which is justified by the great need for defense funding. It is founded that the transition to a climate-neutral economy is a challenge for the modernization of economic sectors, requires a rethinking of the role of each member of society, but is at the same time an opportunity to ensure development based on the principles of sustainability. A system of measures to protect the environment and ensure environmental safety is outlined.

Key words: sustainable development, ecology, global challenges, European Green Course, financing, modernization, energy efficiency, environmentally friendly technologies.

Relevance of the issue. Environmental issues have always been and will be relevant for humanity. The global goals of sustainable development and the national goals of sustainable development determined on their basis [1] provide for the implementation of tasks in four

key areas: 1) fair social security; 2) sustainable economic growth and employment; 3) effective management; 4) ecological balance and development of sustainability. In the context of the research topic, we note that 6 of the 17 goals of sustainable development in one



way or another relate to issues of ecology, environmental safety, and environmental protection (Goal 6; Goal 7; Goal 12; Goal 13; Goal 14 and Goal 15), Figure 1.

Ukraine is characterized by a powerful potential of ecosystem, landscape and species diversity. The topography of the country is formed by mountain ranges (5% of the territory), highlands (25% of the territory), plains and lowlands (70%), which are the habitats of living organisms and the territories of human economic activity. Human economic activity has a significant impact on the state of the environment. At the beginning of the 20th century, 40% of the country's territory was covered by steppes. In the 21st century, most of these lands were already used for agricultural activities (more than 70%). The remnants of natural steppe ecosystems accounted for 3.0-3.5% of the territory of Ukraine, where 30% of all species of flora and fauna that are under threat of extinction and listed in the Red Book of Ukraine were concentrated [1]. The issue of protecting ecosystems, ensuring an ecologically safe environment for the life and health of people is extremely urgent, because today we can state that the war of the Russian Federation against Ukraine negatively affected every component of the environment (animal and plant life, water, air, soil). Cause-and-effect relationships of ecosystems cause long-term negative impacts not only of a local, but also of a global nature.

Analysis of recent research and publications. The ecological component of sustainable development is actively discussed at the level of global institutions, countries,

public organizations, etc. Environmental conditions, parameters of ecology are classified by the World Health Organization as a number of the most important factors affecting human health, which actualizes the issue of the development of all branches of the economy and the organization of people's life activities based on the principles of sustainability. A number of factors that affect human health as a basic component of human potential in the system of sustainable development goals are more thoroughly described in the publication [2].

Arguing threats to ecosystems, scientists draw attention to the fact that the consequences of climate change are no longer linear. A further increase in temperature will lead to an increase in the number of negative natural phenomena, increasing the intensity of heat waves and floods, fires, ocean heating and inundation of certain parts of the land. Greenhouse gas emissions during 2010-2019 were higher than in any previous decade, but the average annual growth rate during 2010-2019 (1.3% / year) was lower than during 2000-2009 (2,1%/year). The Intergovernmental Panel on Climate Change in a published report [3] states that the global temperature increased by approximately 1.1°C in 2011-2020 compared to 1850-1900. The increase in temperature was (1.09 [0,95–1.20]°C) with a greater temperature increase over land (1.59 [1.34–1.83]°C) than over ocean (0.88 [0.68 to 1.01]°C). Experts note that global warming is caused by human activity, greenhouse gases, which are dominated by CO₂ and methane (CH₄). At current trends in greenhouse gas emissions, the world is



Figure 1 – The Global Goals of Sustainable Development

Source: [1]

expected to pass the 1.5°C temperature threshold by the 2030s.

Among important decisions aimed at protecting ecosystems, we note the adoption in 2015 of the Paris climate agreement within the framework of the UN Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) regarding the regulation of measures to reduce carbon dioxin emissions from 2020 [4]. Unlike the Kyoto Protocol, the Paris Climate Agreement stipulates that obligations to reduce harmful emissions into the atmosphere are assumed by all states, regardless of their level of economic development.

Systemic measures to achieve climate neutrality of the continent by 2050 are provided by the road map within the framework of the European Green Course [5].

At the national level, Article 16 of the Constitution of Ukraine stipulates that "ensuring ecological security and maintaining ecological balance on the territory of Ukraine, overcoming the consequences of the Chernobyl disaster - a catastrophe of a planetary scale, preserving the gene pool of the Ukrainian people is the duty of the state" [6]. The main aspects of environmental protection are prescribed in the Law of Ukraine "On Environmental Protection" [7]. Among the principles of environmental protection, the following are defined [7]:

- the priority of environmental safety requirements, the obligation to comply with environmental standards and limits on the use of natural resources when carrying out economic, managerial and other activities;
- guaranteeing an ecologically safe environment for people's life and health;
- the precautionary nature of measures regarding the protection of the natural environment, etc.; and other principles regarding the greening of production and the introduction of environmentally friendly technologies.

Unfortunately, preservation of the environment, compliance with environmental safety requirements, guarantees of a safe environment for human life and health are not fully ensured due to objective and subjective reasons. Various aspects of environmental problems have been covered by scientists in publications. In particular, the problems of financing environmental protection are highlighted in the publication [8], the justification of the importance of decarbonization in the system of sustainable development goals is described in the publication [9], and the ecological component in the modern paradigm of the development of the energy system based on

the principles of sustainability was reflected in the study [10]. A wide range of issues related to world security, including and ecological, described in the publication [11]. In view of the need for modernization, effective post-war reconstruction, introduction of environmentally friendly, resource-saving and energy-efficient technologies, the results of the study also deserve attention [12; 13].

The modern world is faced with numerous environmental problems that lead to serious consequences, including climate change, depletion of natural resources, loss of biodiversity and environmental pollution, threats to safe living. Therefore, it is advisable to analyze the main aspects of the ecological component in view of its importance in the system of ensuring sustainable development in the context of modern realities.

The purpose of the article. Analyze the role of ecosystems and environmental problems in the system of ensuring sustainable development; threats to environmental security under the prism of modern realities; the state of environmental protection financing, prospects for achieving climate neutrality and ensuring development based on the principles of sustainability.

Research results. Humanity is an integral part of nature, completely dependent on the environment, therefore the protection and restoration of ecosystems as a living environment is extremely important; implementation of measures regarding the rational use of natural resources, regarding the use of resource-saving, energy-saving technologies, implementation of preventive bans/restrictions on the use of natural resources in cases of expediency of environmental protection long before their depletion or indirect destruction. Environmental safety is characterized by the existing state of the environment, the natural resource potential of the Earth and its individual regions.

Among the global challenges for ensuring environmental security are the destruction of the ozone layer of the atmosphere, the strengthening of the greenhouse effect as a result of the increase in the level of emissions of methane, aerosols, radioactive gases, an increase in air temperature, etc.; global climate changes, melting of the Arctic glaciers, rise in the level of the World Ocean, changes in the frequency and intensity of precipitation, irreversible changes in eco- and biosystems. Sea levels around the world are rising by an average of 3.2 mm per year.

One of the most traditional environmental problems is air pollution. Data from the

World Health Organization indicate that 9 out of 10 people breathe air that contains high levels of pollutants; and as a result, 4.2 to 7 million people worldwide die each year due to air pollution. For the most part, the air is polluted by industrial facilities and various types of transport. Therefore, the issue of treatment systems is extremely important. Industrial and uncontrolled deforestation is a serious environmental problem. An area of 300 football fields is cut down every hour. If the pace and approach to deforestation and forest restoration does not change, then by 2030 the planet may have only 10% of existing forests.

Pollution of the World Ocean due to extensive activities, including pollution by poisonous and radioactive substances, anthropogenic oil products, heavy metals and complex organic compounds; saturation of water with carbon dioxide from the atmosphere. The world's oceans absorb about 30% of the carbon dioxide emitted into the Earth's atmosphere. The release of carbon dioxide is an inevitable consequence of both anthropogenic activity and many natural processes, in particular, forest fires. Even the smallest change in the pH scale can have a significant impact on marine ecosystems, causing the death of some of their species (especially coral reefs, because they have a low tolerance to changes in environmental conditions) and, as a result, an increasingly rapid loss of biodiversity. More than 8 million tons of plastic enter the ocean every year. And according to the latest studies [14], this figure can reach up to

14 million tons per year. In the ocean, as well as on land, under the influence of external factors, plastic breaks down into small particles – microplastic, which has already polluted the entire planet. In 2022, microplastics were first discovered in snow in Antarctica. If no action is taken, plastic pollution will grow exponentially, and new unforeseen consequences of such pollution may arise.

According to the results of the study [15], 33 countries face an extremely high level of water shortage. Fourteen of the 33 countries are in the Middle East, including nine of them have extremely high levels of water stress in the world and rely heavily on groundwater and seawater desalination in the future; Figure 2. The problem of limited water resources is an important aspect of the multi-year conflict between Palestine and Israel, the spread of diarrhea and malaria in Yemen, as 80% of the country's population has limited access to clean water.

In the global context, the results of a study on the volume of greenhouse gas emissions are informative in the cross-section of industries, which are presented in Figure 3.

As we can see, most emissions are carried out by the fuel and energy complex. In this context, the conceptual vision of the development of the energy generation market, which is substantiated by the authors in the publication [17], deserves attention. The authors present a Meta-vision of the energy market, which should be characterized by features, including environmental friendliness.

Water Stress by Country: 2040

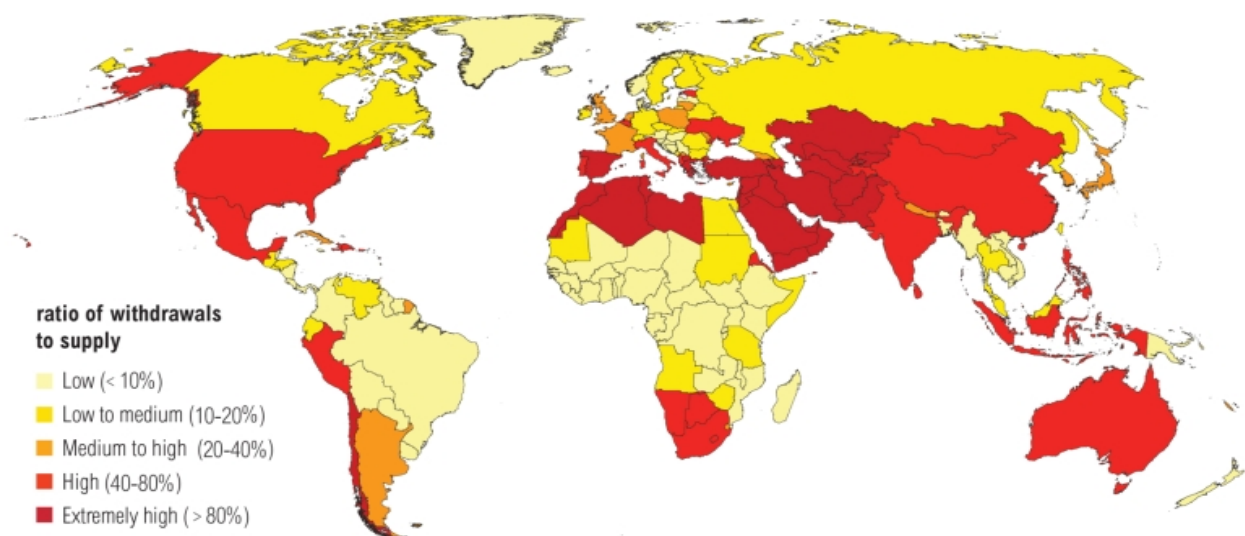
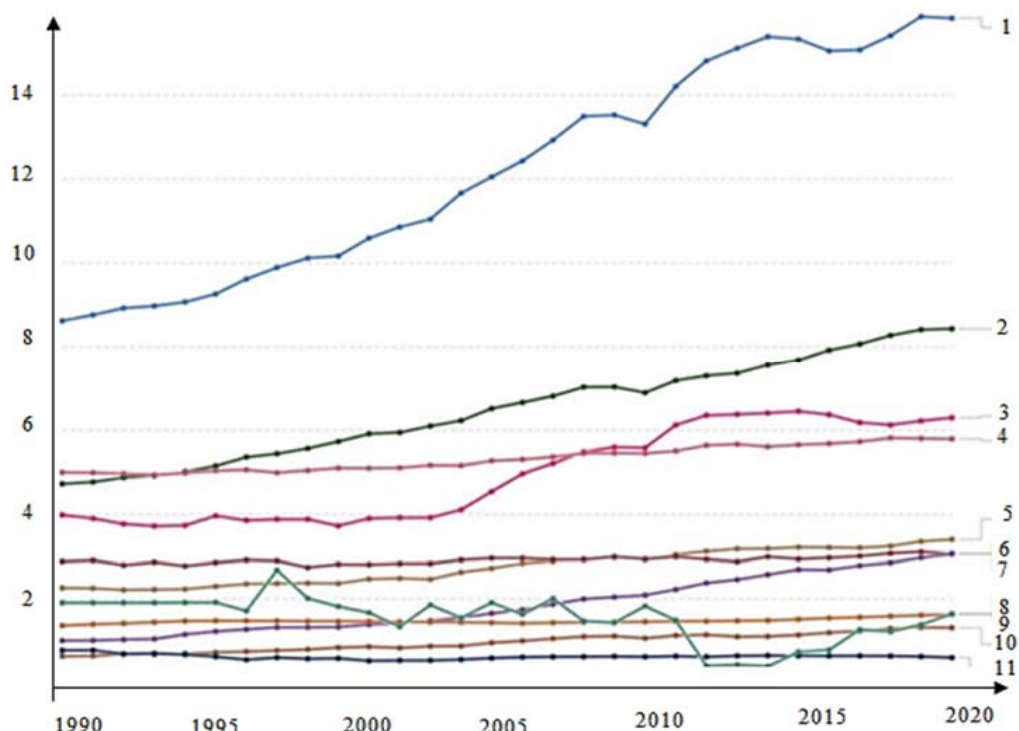


Figure 2 – Water Shortage by Country: 2040

Source: [15]



*1 – electricity and heat; 2 – transport; 3 – production and construction; 4 – agriculture; 5 – uncontrolled emissions; 6 – buildings; 7 – industry; 8 – land use change and forestry; 9 – waste; 10 – aviation and shipping; 11 – burning other fuel.

Figure 3 – Greenhouse gas emissions by economic sectors in the world, CO₂, billion tons

Source: [16]

We draw attention to increased attention to the discussion of decarbonization issues, the implementation of effective measures to reduce emissions in many countries. The consistent implementation of the EU's climate-neutral economy policy has already led to a 27% reduction in greenhouse gas emissions in 2020 compared to 2005 [18] (the year the Emissions Trading System began operating in the EU). The dynamics of net emissions of greenhouse gases in the EU is shown in Figure 4. At the same time, the EU economy in 2020 grew by 23% over 15 years, and the GDP increased from 11.9 trillion dollars in 2005 to 15.4 trillion dollars in 2020 [19]. However, we should note that the reduction of the emissions of individual countries in the global dimension is taking place against the background of the increase in emissions throughout the world.

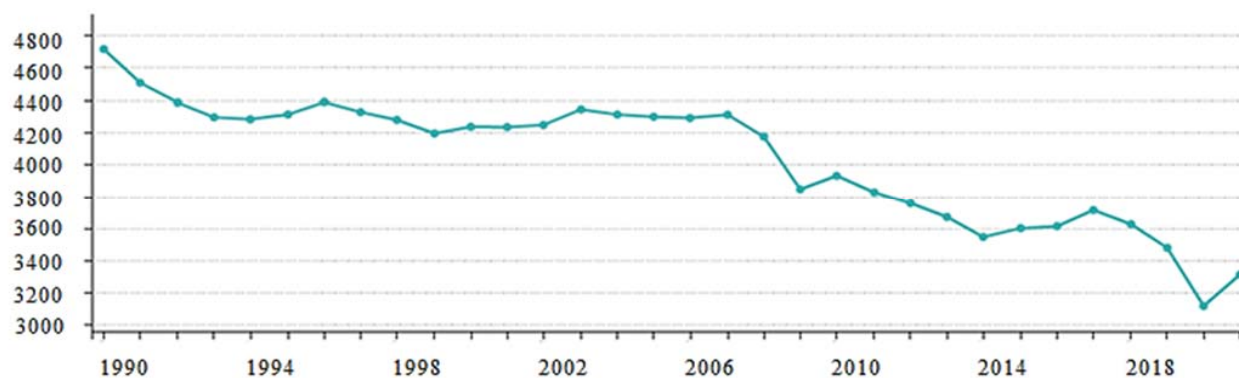
Unfortunately, today we can state significant negative impact on the environment due to shelling of land and sea ecosystems, forests, industrial facilities and transport infrastructure, and damage to water supply systems, sewage and waste storage facilities provoke large-scale and serious damage with long-term

consequences for the environment and human health. The ecological consequences of the war, which is being fought in one of the most industrialized and polluted areas in the world, will be felt by future generations.

The largest nuclear power plant in Europe (Zaporizka NPP) is occupied. The occupiers have already created repeated disruptions in its work, and further manipulations with the nuclear power plant may lead to irreparable consequences.

Luhansk CHP is also a potential environmental threat. As far back as 2014, there have been cases of power plants being set on fire, damaged and shut down. Power plants can contain high levels of polychlorinated diphenyls, so damage to such facilities can lead to contamination of local soil and water.

One of the high-risk threats to ecosystems is tailings (waste repositories). They store liquid industrial waste, because the industry of Ukraine created almost 29% of its gross domestic product. There are 465 waste storage facilities in Ukraine (which store more than 6 billion tons of waste); 200 of them are located in the east of Ukraine, that is, in the territory of active hostilities.



* Index of 1990 = 100

Figure 4 – The trend of net EU greenhouse gas emissions (including international aviation, including LULUCF) for the period 1990-2021

Source: [18]

Soil and water pollution is increasing day by day as the war continues. Coal mines, which have stopped working since the beginning of military operations in Donbas (since 2014), fill the environment (soil and drinking water) with toxic, and in some places, radioactive substances. Risks for the environment also arise from sudden failures in the operation of mines, because mine water must be continuously pumped out. In addition, polluted water from one mine overflows into others, because many mine tunnels are interconnected. The toxic danger is evident due to the constant shelling of areas where coal mines, chemical plants, and other heavy industries are concentrated. Donbas is a region where the presence of heavy industry increases the risk of an environmental threat, and therefore a threat to the civilian population. In particular, the Mykytiv mercury plant, whose work has been suspended since the beginning of 2014 due to hostilities in eastern Ukraine, is a potentially toxic point in Donbas. A number of abandoned mercury mines and landfills are a category 1 hazard for soil and water.

Military operations are associated with constant fires and explosions, so millions of tons of emissions enter the atmosphere (fine dust, nitrogen oxides, sulfur oxides, aldehydes, anhydrides, etc.). As of May 2023, about 1.2 million tons of pollutants, including 430 thousand tons of carbon monoxide, 700 thousand tons of dust, and 40 thousand tons of non-methane volatile organic compounds, were released into the atmosphere as a result of hostilities, as well as significant amount of heavy metals and other harmful substances [20].

Forest and grass fires caused by hostilities were the main source of emissions. Their volumes are 46.6 thousand hectares and more than 471 thousand hectares, respectively.

In large areas of Ukraine, there is significant damage to the surface layer of soils as a result of the construction of fortifications, explosions and burning of ammunition, military maneuvers, etc. 186 thousand km² of land is at risk of damage and pollution, which is almost 31% of the territory of Ukraine. Of these, over 20 thousand km² of land has been damaged by more than 75%. The territories of Donetsk, Kharkiv and Zaporizhzhia regions suffered the greatest damage. As of May 2023, the consequences of the emissions described above are estimated at \$4.2 billion. In particular, in \$1.8 billion estimated damage from forest fires, \$1.6 billion – from grass fires and \$752 million. – from the burning of oil and oil products. The total damages from the damage to the territories and disturbance of the soil as a result of military operations are estimated at \$9.8 billion. These calculations do not take into account the direct damage caused by the Russian occupiers blowing up the Kakhovskaya HPP in the Kherson region on June 6, 2023 [20].

In general, we note that the scale of the destruction and damages associated with the war of the Russian Federation against Ukraine are obvious, as well as many derivative negative consequences of a local and global economic, socio-cultural, ecological and other direction.

Most of the problems of environmental direction are problems of a global level. There are no "local consequences/effects" of carbon dioxide emissions. These are always global consequences/effects. War also provokes emissions of greenhouse gases, in particular methane from damage to gas pipelines. In this context, the emission of one ton of methane is equivalent to the emission of more than 30 tons of carbon dioxide. Therefore, all emissions into the environment change reality. If today we

emit gas into the atmosphere as a result of our activities (operation of industrial, civil facilities, etc.), then in a month it will be over Antarctica. Therefore, threats to ecology in one place are threats to the entire global world.

The EU, implementing the European Green Deal [5] and global climate measures under the Paris Agreement [4], aims to achieve climate neutrality by 2050, which will consist in the absorption by ecosystems and carbon capture and storage technologies of all greenhouse gas emissions caused by human activity. The European Green Course envisages increasing the efficiency of resource use, restoring biodiversity and reducing pollution, transitioning to a circular economy, implementing a system of measures aimed at economic development, which covers sectors, in particular, transport, energy, agriculture, construction and industry (Figure 5).

According to the EU Action Plan until 2030 within the framework of the European Green Course, the goal is to reduce emissions by 55% compared to 1990 levels. The package "Fit for 55" includes bills in the following areas [21]:

- emissions trading system (EU ETS);
- regulating the distribution of efforts to reduce emissions;
- land use and forestry (LULUCF);
- infrastructure of alternative types of fuel;

- carbon emission border adjustment mechanism (CBAM);
- social climate fund;
- ecological aviation fuel (RefuelEU) and more ecological fuel in shipping (FuelEU Maritime);
- reduction of methane emissions;
- CO₂ emission standards for passenger cars and minibuses;
- taxation of energy carriers;
- renewable energy sources (energy efficiency, energy efficiency of buildings).

Ukraine announced its intention to achieve climate neutrality by 2060. As of 2021, Ukraine has reduced emissions by 62.5% from their 1990 level, however, this result was due primarily to a significant decrease in industrial production relative to 1990. By 2030 it is planned to reduce greenhouse gas emissions to the level of 35% compared to 1990 [22]. Achieving climate neutrality requires the implementation of energy efficiency measures, the development of renewable energy sources, the modernization of enterprises, and the reduction of greenhouse gas emissions.

Despite the priority of ensuring environmental safety defined in the Law of Ukraine [7], underfunding of the sphere of environmental protection was observed; non-fulfillment of planned indicators of budget programs. In addition, it is important to note the low

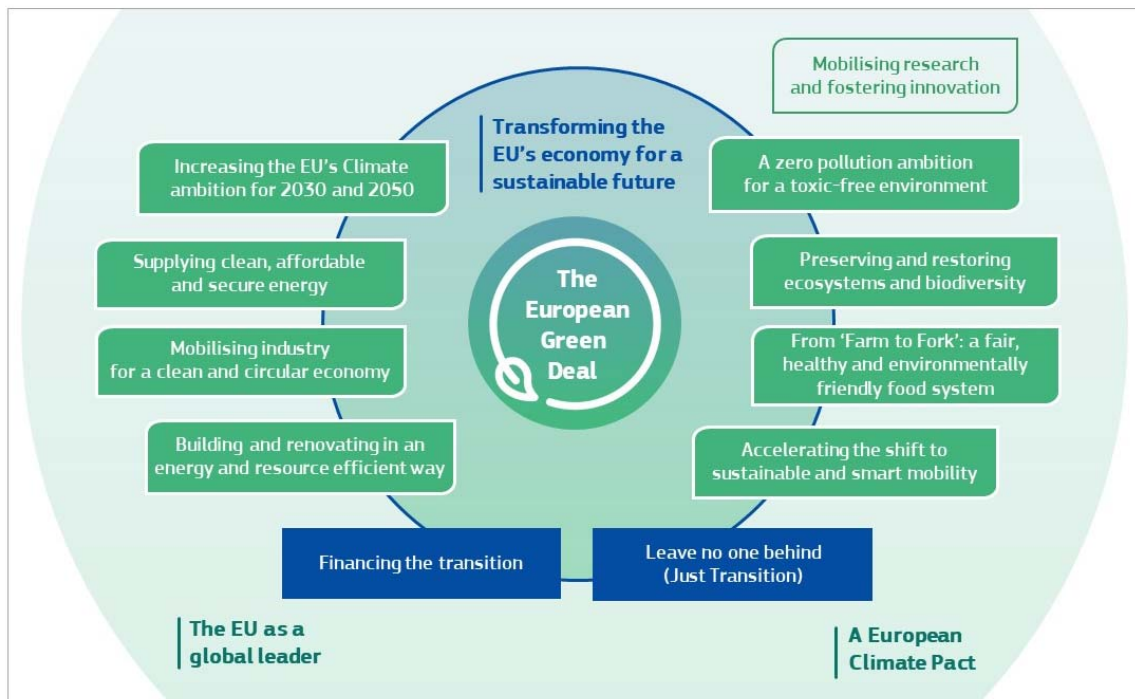


Figure 5 – The European Green Deal

Source: [5]

efficiency of the use of funds for environmental protection measures. The war in Ukraine created additional challenges and changes in the field of environmental financing and environmental protection measures.

We note that the dynamics of the growth of costs and capital investments for environmental protection, which we observe according to the data of the State Statistics Service of Ukraine [23], is due to the presentation of data in actual prices. Since 2015, the growth rate of expenditure has been approximately 20% per year compared to the previous year (capital investment is less, but also showed an upward trend). In the study [8], the same assessment was carried out in prices for the beginning of 2002. The author of the study notes the absence of positive changes in the dynamics of the real amount of expenditures on nature protection by all sources of financing, as well as the decrease in the actual amount of investments in environmental protection that arose due to redistribution of financial resources of public funds.

The negative thing is that in the structure of expenses for all types of financing of environmental protection measures, current expenses significantly prevail over capital investments. In particular, in 2020, capital investments made up 32%, and current investments made up 68% [23]. This distribution of expenses indicates the solution of short-term tasks, the insignificant amounts of financing for innovation and the introduction of new technologies, the low priority of "green" initiatives, the lack of profitable incentives for investing in environmentally friendly projects, as well as the low level of public awareness in the

field of environmental protection. In addition, in the structure of current expenses, the largest share is spent on waste management, which may indicate the growth of their volumes, the complexity and improper level of organization of their disposal, etc.

We believe that the development of nature protection projects will be an investment-profitable type of business activity in the future.

Today, the low level of spending on environmental protection is primarily related to the difficult socio-economic situation and military operations, the need to finance the country's defense. The structure of expenditures of the state budget of Ukraine is presented in Table 1.

Today, defense expenditures account for more than 50% of the state budget of Ukraine, and there is still a need for additional financing. It is worth noting that the funds of macro-financial international aid are directed to the general fund of the budget, from where all expenses are financed. It should be noted that according to information publicly announced by officials, there is an agreement with donors that certain funds cannot be spent on financing the security and defense spheres, but must be directed to humanitarian and social needs.

As we can see, according to the data in the table 1, the volume of expenses for financing environmental protection has significantly decreased (from 0.55% in 2021 to 0.13% in 2023 in the structure of the state budget of Ukraine). At the same time, we note that despite the challenges of the war, some initiatives regarding decarbonization are being implemented at the national level. In particular, in 2023, the State Fund for Decarbonization

Table 1 – Structure of state budget expenditures of Ukraine (functional classification)

Expenses	in 2021	in 2022	in 2023	in 2024 (as of April 1, 2024)
State functions	13.87%	7.47%	7.38%	6.61%
Defense	8.56%	42.24%	52.25%	50.37%
Public order, security, judiciary	11.70%	16.39%	14.31%	16.65%
Economic activity	12.14%	3.53%	3.35%	1.58%
Environmental protection	0.55%	0.17%	0.13%	0.20%
Utilities	0.01%	0.02%	0.21%	0.00%
Health care	11.44%	6.81%	4.47%	4.91%
Spiritual and physical development	1.07%	0.41%	0.29%	0.30%
Education	4.28%	2.16%	1.51%	1.61%
Social protection and social security	22.77%	15.75%	11.69%	13.45%
Interbudgetary transfers	13.6%	5.06%	4.42%	4.31%
That's all	100% (1490258.9 million UAH)	100% (2705423.3 million UAH)	100% (4014418.1 million UAH)	100% (841145.5 million UAH)

Source: compiled by the authors based on data [24]

and Energy-Efficient Transformation was created, the accumulated funds of which are expected to be directed to the development of renewable energy sources, alternative fuels and measures to reduce greenhouse gas emissions. Revenues to the Fund come primarily from large industrial enterprises that pay a tax on CO₂ emissions, it is planned to attract international loans and grants [22].

It is imperative that the war, which is causing regression in the achievement of all sustainable development goals, ends as soon as possible. The transition to a climate-neutral economy is a challenge for the modernization of economic sectors, it requires a rethinking of the role of each member of society, which should be expressed in appropriate decisions and actions, but is at the same time an opportunity to ensure development based on the principles of sustainability. It is necessary to implement a system of measures to ensure an ecologically safe environment for the life and health of people, environmental protection. The system of measures aimed at environmental protection and ecological safety should be implemented on the basis of a systemic approach to ensuring sustainable development in social, economic and ecological dimensions. More detailed justification of the system of measures and mechanisms of their implementation will be the subject of further research.

Conclusions. So, the war of the Russian Federation against Ukraine led to human casualties, caused large-scale destruction of industrial and civil infrastructure, visible and still invisible consequences of an ecological nature that will be felt for years. Therefore, it is important to withdraw Russian troops from the territory of Ukraine as soon as possible, establish peace, ensure the territorial integrity and sovereignty of Ukraine. In the context of ensuring environmental safety and environmental protection, the primary task will be the implementation of comprehensive measures to demining the territories of Ukraine and the implementation of a system of measures to protect and restore ecosystems.

To ensure harmonious development, it is necessary to intensify the implementation of "green" initiatives and projects, to develop environmentally friendly technologies, environmental protection measures, waste processing, etc. It is necessary to implement systematic actions regarding: reduction of greenhouse gas emissions; effective use of natural resources; conservation of biodiversity; leveling of environmental pollution, etc. Environmental security requires the joint efforts of nations and institutions, all people to ensure a balanced approach to solving global environmental problems and preserving nature for future generations.

References:

1. The Global Goals for sustainable development. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/goals/>
2. Dykha M. V. (2020) Zdorovia liudyny yak bazova skladova liudskoho potentsialu v systemi dosiahnennia tsilei staloho rozvytku Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 20–25. Available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8968>
3. Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 184 p. DOI: <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
4. Paryzka uhoda. Available at: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf
5. Yevropeyskyi zelenyi kurs. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/>
6. Konstytutsiia Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
7. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha. Zakon Ukrainy vid 25.06.1991 r. № 1264-XII. (redaktsiia vid 8.10.2023 r.). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
8. Holian, V. Ekolohichne blahopoluchchia Ukrainy: finansuvaty, ne mozhna zaboronyty. Available at: https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/ekologichne-blagopoluchchya-ukrayini-finansuvati-ne-mozhna-zaboroniti-348163_.html
9. Dykha V. V. (February 15-16, 2024) Obruntuvannia vazhlyvosti dekarbonizatsii u systemi tsilei staloho rozvytku. *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kharkiv: KhNU im. V.N. Karazina, pp. 37–39. Available at: <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/18300>
10. Dykha M. V., Dykha V. V., Zyma V. M. (December 15, 2023) Ekolohichnist yak skladova suchasnoi paradymy rozvytku enerhetychnoi systemy. *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: materialy IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Luts'k: LNTU. Chastyna 1, pp. 52–54. Available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/15268>
11. Dykha M., Karpenko V., Dykha V. (April 28-29, 2023) World civilization security and development under the prism of the war in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference.* Tallinn: Teadmus OÜ, pp. 154–162. Available at: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04_2023/book.pdf

12. Kocherov M., Dzyhora O., Dykha M., Lukianova V., & Polozova V. (2023) Mechanisms of post-war economic recovery in Ukraine: The role of the international community. *Economic Affairs*, no. 68(2), pp. 1311–1321. Available at: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.35>
13. Medynska N. V. (2022) Instytutstionalizatsiia ekonomichnoho mekhanizmu resursozberezhennia ta enerhoefektyvnoho pryrodokorystuvannia: investytsiinyi ta sektoralnyi vymir. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11–12, pp. 32–38. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/2>
14. Hlobalni ekolohichni problemy 2023 roku. Available at: <https://www.savednipro.org/globalni-ekologichni-problemi-2023/>
15. Maddocks A., Young R.S., Relg P. (2015) Ranking the World's Most Water-Stressed Countries in 2040. *World Resources Institute*. Available at: <https://www.wri.org/insights/ranking-worlds-most-water-stressed-countries-2040>
16. OurWorld in Data. CO₂ and Greenhouse Gas Emissions. Available at: <https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions>
17. Dykha, M., Dykha, V. & Zyma, V. (2024). Conceptual aspects of energy generation market development on the principles of sustainability. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, no. 1(2), pp. 99–116. DOI: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i2-007>
18. Erostat Statistics Explained. Greenhouse gas emission statistics – emission inventories. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Greenhouse_gas_emission_statistics_-_emission_inventories
19. European Union Economic Growth 1970-2024. Available at: <https://www.macrotrends.net/countries/EUU/european-union/economic-growth-rate>
20. Yakykh ekolohichnykh naslidkiv zaznala Ukraina za chas viiny okrim zbytkiv vid pidryvu Kakhovskoi HES. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyni-okrim-zbitkiv-vid-pidryvu-kahovskoyi-ges/>
21. Paket YeS «Fit for 55». Available at: <https://ecoaction.org.ua/paket-ies-fit-for-55.html>
22. Uriadovyi portal. Ofitsiinyi sait Kabinetu Ministriv Ukrainy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua>
23. Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
24. Minfin. Derzhavnyi biudzheth Ukrainy. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІД ПРИЗМОЮ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Диха Марія Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі
Хмельницький національний університет

Диха Валерій Валерійович

асистент кафедри економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі,
здобувач PhD за спеціальністю 051 «Економіка»
Хмельницький національний університет

Анотація. У статті обґрунтовано важливість екологічної складової у системі цілей сталого розвитку. Окреслено потужний потенціал екосистеми України та проблеми навколишнього середовища, проблеми забезпечення екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей. Охарактеризовано глобальні виклики для екосистем (руйнування озонового шару атмосфери, глобальні зміни клімату, танення льодовиків, підняття рівня Світового океану, шкідливі викиди, забруднення повітря та Світового океану, проблеми питної води тощо). Описано значний негативний вплив війни РФ проти України на навколишнє середовище. Виокремлено екологічні загрози від маніпуляцій із атомною енергетикою; від сховищ відходів, вугільних шахт, підприємств хімічної та інших галузей важкої промисловості, особливо тих, які знаходяться в зоні активних бойових дій. Зазначено, що руйнування / пошкодження систем водопостачання, каналізації та об'єктів зберігання відходів тощо провокують значну шкоду з довгостроковими наслідками для довкілля та здоров'я людей. Обґрунтовано, що більшість проблем екологічного спрямування є проблемами глобального рівня. Зазначено напрями досягнення кліматичної нейтральності в рамках Європейського зеленого курсу. Проаналізовано результати України в досягненні кліматичної нейтральності. Проаналізовано стан та проблеми фінансування охорони навколишнього середовища.

З'ясовано, що у структурі витрат з державного бюджету України за всіма видами фінансування природоохоронних заходів суттєво переважають поточні видатки над капітальними інвестиціями. У структурі поточних видатків найбільшу частку займають видатки на поводження з відходами. Констатується, що від початку повномасштабної війни РФ на території України обсяги фінансування охорони навколишнього середовища суттєво скоротилися, що аргументовано великими потребами фінансування оборони. Обґрунтовано, що перехід до кліматично нейтральної економіки є викликом для модернізації галузей економіки, потребує переосмислення ролі кожного члена суспільства, але є одночасно й можливістю забезпечення розвитку на принципах сталості. Окреслено систему заходів щодо захисту навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки.

Ключові слова: сталий розвиток, екологія, глобальні виклики, Європейський зелений курс, фінансування, модернізація, енергоефективність, екологічно чисті технології.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-7

УДК 334.012.63/.64 : 355(477)

ГРАНТИ ФОНДУ СПРИЯННЯ ДЕМОКРАТІЇ ПОСОЛЬСТВА США ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

Звір Юрій Васильович

здобувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2749-1916>

Анотація. У статті здійснено аналіз можливостей Програми малих грантів Фонду сприяння демократії Посольства США для неурядових організацій, які прагнуть зміцнювати громадянське суспільство в Україні; проаналізовано основні цілі та пріоритети Програми; встановлено особливості участі українських організацій у конкурсному відборі задля отримання грантового фінансування; розроблено рекомендації для організацій - заявників щодо отримання малих грантів Фонду сприяння демократії Посольства США. У дослідженні наголошено на суттєвій перевазі Програми: вона націлена на підтримку ініціатив, які вирішують найгостріші проблеми в Україні, включаючи права ветеранів, захист прав людини, зокрема вразливих груп, громадянську освіту, залучення молоді та лідерство. Зазначено, що бюджет Фонду на підтримку пріоритетних проектів становить 279,716 дол. Ці кошти розподілятимуться на орієнтовно 6 ініціатив, гранти у розмірі від мінімум 25 000 до максимум 50 000 доларів грантоотримувачі повинні будуть витратити на свої проекти впродовж 12 місяців із дня отримання. У статті продемонстровано, що потенційними грантоотримувачами є українські неурядові організації, зареєстровані відповідно до законодавства України, які мають досвід роботи у сфері реалізації проектів. Дослідження виявило цільові групи, на які повинні бути скеровані проекти заявників: громадські активісти, представники місцевої та центральних органів влади, представники та лідери вразливих груп населення, журналісти, особи, які приймають рішення, регіональні чи національні лідери думок. Зроблено висновок: профінансовані малими грантами Фонду сприяння демократії ініціативи здатні здійснити вагомий внесок у розвиток демократії та зміцнення громадянського суспільства в Україні, а наслідком реалізації підтриманих Фондом проектів варто очікувати: зміцнення стійкості країни та здатності протистояти російській агресії та її впливу; прискорення політичних та економічних реформ, спрямованих на інтеграцію в Європу, з акцентом на покращення прозорості та відповідальності у державному управлінні, що сприятиме створенню менш корумпованої, більш демократичної, енергетично безпечної та процвітаючої України; підтримку спільних цінностей і реформ, спрямованих на подальшу інтеграцію в європейські структури, що сприятиме зближенню України з європейськими партнерами та зміцненню її позиції в міжнародному співтоваристві.

Ключові слова: гранти, демократія, Посольство США в Україні, гранти США, Фонд сприяння демократії, громадянське суспільство.

Актуальність проблеми. Розвиток громадянського суспільства в Україні має величезне значення з ряду причин:

1. Демократія та права людини: Громадянське суспільство є важливою складовою демократичного суспільства. Воно сприяє активній участі громадян у прийнятті рішень, розвитку громадянських прав і свобод, а також контролю

над діяльністю влади. Поступ громадянського суспільства сприяє підвищенню рівня свободи, справедливості та рівноправ'я для всіх.

2. Ефективність влади: Залучення громадськості до процесів прийняття рішень поліпшує якість ухвалених рішень та ефективність роботи влади. Громадянське суспільство виступає як механізм контролю за владою, сприяючи більш



© Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В., 2024

прозорій, відкритій і відповідальній діяльності її органів.

3. Економічний розвиток: Активна громадянська участь у процесах прийняття рішень сприяє створенню сприятливого середовища для підприємництва та економічного розвитку. Відкритість і конкурентоспроможність політичних та економічних систем стимулюють інвестиції, розвиток бізнесу та збільшення рівня життя населення.

4. Соціальна солідарність: Громадянське суспільство сприяє зміцненню соціальної солідарності та підтримці вразливих груп населення. Шляхом активної участі громадян у різноманітних громадянських ініціативах та організаціях люди здатні спільно працювати над вирішенням соціальних проблем та підтримувати тих, хто потребує допомоги.

5. Захист прав і свобод: Громадянське суспільство виступає як оборонець прав і свобод людини. Активна участь громадян у громадських організаціях, медіа та інших структурах сприяє захисту прав, розкриттю корупції, боротьбі з недовірою правоохоронних органів та зміцненню верховенства закону.

З огляду на критичну важливість розвивати громадянське суспільство в Україні навіть в умовах війни відділ преси, освіти і культури Посольства США в Києві [2] Державного департаменту США у 2024 році актуалізував фінансування для проектів на підтримку ініціатив, які вирішують найгостріші проблеми в Україні, включаючи права ветеранів, захист прав людини, зокрема вразливих груп, громадянську освіту, залучення молоді та лідерство. Це підтримка реалізується через Програму малих грантів Фонду сприяння демократії [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аспекти становлення громадянського суспільства в Україні вивчали ряд науковців, як-от: Олександра Дем'яненко, Любомир Пилипенко, Наталія Позняковська, Бровко Наталія, Світлана Поляруш-Сафроненко [1; 4; 7].

Оскільки розвиток громадянського суспільства в Україні має важливе значення для утвердження демократії, то ряд міжнародних донорів та програм скеровують ресурси на підтримку цих процесів. Тому різні інструменти фінансування, зокрема грантові, часто постають предметом досліджень вітчизняних науковців, як-от: Узун Ю.В., Завадських Г.М., Тебенко В.М. [3; 5; 6; 9].

Проте недослідженими залишилися грантові можливості Фонду сприяння демократії Посольства США для розвитку громадянського суспільства в Україні.

Метою дослідження є розкрити можливості Програми малих грантів Фонду сприяння демо-

кратії Посольства США для неурядових організацій, які прагнуть зміцнювати громадянське суспільство в Україні.

Задля досягнення такої мети ми виокремили ряд завдань:

- проаналізувати основні цілі та пріоритети Програми;

- встановити особливості участі українських організацій у конкурсному відборі Програми задля отримання грантового фінансування;

- на цій основі розробити рекомендації для організацій – заявників щодо отримання малих грантів Фонду сприяння демократії Посольства США.

Результати дослідження. Програма малих грантів Фонду сприяння демократії Посольства США у 2024 році відкрила грантову можливість для українських неприбуткових організацій, які сприяють розвитку громадянського суспільства та залученню громадськості в Україні, сприяють відкритим і конкурентоспроможним політичним та економічним системам та захисту прав людини [8].

Перевагою Програми є те, що вона націлена на підтримку ініціатив, які вирішують найгостріші проблеми в Україні, включаючи права ветеранів, захист прав людини, зокрема вразливих груп, громадянську освіту, залучення молоді та лідерство.

Як зазначено в документації Фонду сприяння демократії, Програма відкрита до проектних заявок, які відповідають її цілям і включають такі компоненти, але не обмежуються лише ними:

1. Захист прав українських ветеранів війни:

- Проведення просвітницької та роз'яснювальної роботи щодо прав.

- Реінтеграція та соціалізація в українське суспільство.

- Правова освіта, в тому числі правові консультації.

- Розвиток інституційної спроможності правозахисних організацій реагувати на правові та соціальні виклики у захисті прав.

2. Сприяння громадянським правам, лідерству та залученню молоді:

- Захист прав та забезпечення громадянської участі ЛГБТК+ та інших маргіналізованих спільнот.

- Освітні та просвітницькі кампанії через толерантність, інклюзивність та різноманітність, безпечні та життєво важливі спільноти.

- Громадянське виховання молоді.

- Залучення молоді до процесу відбудови та оновлення України.

- Розширення економічних можливостей молоді.

- Сприяння залученню молоді за рахунок молодіжних міжрегіональних мереж.

– Залучення молоді через волонтерство та позакласні заходи.

– Підтримка українського громадянського суспільства в складних умовах.

– Допомога неприбутковим організаціям (НУО) у переїзді в безпечніші райони України (включаючи психологічну підтримку, переїзд офісу, транспортні витрати, юридичну допомогу, підтримку роботи організації).

– Реагування на надзвичайні ситуації (допомога українським НУО у розробці та впровадженні планів реагування на надзвичайні ситуації для задоволення нагальних потреб постраждалих громад).

– Залучення громади (заохочення українських НУО до активної взаємодії з місцевими громадами, надаючи їм повноваження у процесі прийняття рішень, визначаючи власні потреби та реалізуючи місцеві ініціативи) [8].

Важливо зауважити, що Програма передбачає фінансування проектів та ініціатив, які охоплюватимуть такі цільові групи: громадські активісти, представники місцевої та центральних органів влади, представники та лідери вразливих груп населення, журналісти, особи, які приймають рішення, регіональні чи національні лідери думок.

На підтримку пріоритетних проектів Фонд планує виділити фінансування у розмірі 279,716 дол. США та розподілити його між орієнтовно 6 проектами. Гранти у розмірі від мінімум 25 000 до максимум 50 000 доларів грантоотримувачі повинні будуть витратити на свої ініціативи впродовж 12 місяців із дня отримання [8].

Подавати заявки на отримання фінансування можуть українські неурядові організації, зареєстровані відповідно до законодавства України, які мають досвід роботи у сфері реалізації проектів. До розгляду приймається лише одна проектна заявка від організації. Важливо наголосити: якщо подати декілька проектних пропозицій, жодна з них не буде брати участь у конкурсі.

Проаналізувавши інформацію в оголошенні про конкурс, ми сформували ряд рекомендацій для організацій, які хочуть скористатися грантом. Отже, при підготовці документації на грантовий конкурс варто:

1. Обов'язково подати наступні документи:

– Заява організації на отримання федерального гранту.

– Інформація про кошторис.

2. Підготувати стислий опис проекту: окрема сторінка, на якій вказані повна назва організації, ПІП голови організації, дата подачі заявки на участь у конкурсі, назва проекту, тривалість проекту (очікуваний початок та кінець проекту), коротко описана мета проекту.

3. Розробити проектну заявку обсягом максимум 3 сторінки: така заявка має містити необхідну кількість інформації, щоб навіть ті, хто не знайомий із тематикою проекту, змогли зрозуміти його суть.

4. Переконатися, що проектна заявка чітко відповідає цілям та завданням конкурсу. Підкреслити, як саме проект вирішує поставлені завдання.

5. Розробити грантовий проект англійською мовою або ж переконатися, що переклад є точним і відповідає українському тексту.

6. Впевнитися, що заявка чітка, лаконічна і легко читається. Використовувати професійний, академічний стиль письма. Уникати сленгу та неофіційних виразів.

7. Усі витрати проекту вказати в доларах США, при цьому перевірити поточний обмінний курс, щоб забезпечити точність сум. Запропонувати детальний розподіл бюджету, підкріплений обґрунтуванням кожної витрати.

8. Пронумерувати сторінки документів для зручності організаторів. Усі документи подати у Microsoft Word із використанням відповідного форматування: шрифт Calibri, розмір шрифту – 12, одиничний відступ між рядками.

9. Мати унікальний ідентифікаційний номер, а також дійсну реєстрацію на сайті www.SAM.gov [11].

10. Подбати про наявність Додатків до проектної пропозиції:

– Резюме основного персоналу, який бере участь у реалізації проекту (максимум 1 сторінка на людину).

– Листи підтримки від партнерів, в яких детально вказано їх роль та участь у проекті.

– Копії реєстраційних документів організації.

– Офіційні листи-дозволи, якщо вимагаються для проведення програмних заходів.

За умови дотримання організаціями-заявниками всіх критеріїв прийнятності грантового конкурсу, формальних вимог до заявки та розробки грантових проектів за рекомендаціями запропоновані ідеї мають шанси бути підтриманими та профінансованими Фондом сумами грантового фінансування до 50 000 дол.

Висновки. Профінансовані малими грантами Фонду сприяння демократії ініціативи здатні здійснити вагомий внесок у розвиток демократії та зміцнення громадянського суспільства в Україні. Наслідком реалізації підтриманих Фондом проектів варто очікувати: зміцнення стійкості країни та здатності протистояти російській агресії та її впливу; прискорення політичних та економічних реформ, спрямованих на інтеграцію в Європу, з акцентом на покращення прозорості та відповідальності у державному управлінні, що сприятиме створенню менш корумпованої, більш демо-

кратичної, енергетично безпечної та процвітаючої України; підтримку спільних цінностей і реформ, спрямованих на подальшу інтеграцію в європейські структури, що сприятиме зближенню України з європейськими партнерами

та зміцненню її позиції в міжнародному співтоваристві. Подальшими нашими дослідженнями будуть конкретні аспекти результативності профінансованих проектів малими грантами Фонду сприяння демократії Посольства США.

Бібліографічний список:

1. Бровко Н., Поляруш-Сафроненко С. Становлення громадянського суспільства в Україні в умовах євроінтеграційних процесів: конституційно-правовий аналіз. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 4. С. 7–13. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/10113> (дата звернення: 14.04.2024).
2. U.S. Embassy in Ukraine. Посольство США в Україні. URL: <https://ua.usembassy.gov/uk/> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177–185. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12782> (дата звернення: 08.04.2024).
4. Пилипенко Л., Позняковська Н. Концепції становлення і розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 1 (99). С. 121–127. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/140> (дата звернення: 02.04.2024).
5. Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В. Гранти Міжнародного вишеградського фонду на підтримку регіонального співробітництва. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 274–281. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/500> (дата звернення: 18.04.2024).
6. Кобеля-Звір М.Я. Гранти програми МАТРА для громадських та освітніх організацій в умовах війни. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава : ПНТУ, 2024. Т. (1 (92)). С. 115–119. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3317> (дата звернення: 23.04.2024).
7. Дем'яненко О. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. *Університетські наукові записки*. 2019. Т. 18, № 4 (72). С. 27–37. URL: https://old.kagarlyk-mrada.gov.ua/data/files/us_admin/29-Article%20Text-48-1-10-20200513.pdf (дата звернення: 09.04.2024).
8. Програма малих грантів Демократичної комісії. *U.S. Embassy in Ukraine. Посольство США в Україні*. URL: <https://ua.usembassy.gov/education-culture/democracy-commission-small-grants-program/> (дата звернення: 22.04.2024).
9. Узун Ю.В. Співробітництво територіальних громад в Україні та програми допомоги іноземних фондів. *Політичне життя*. 2016. № 4. С. 34–46. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/index.php/pl/article/view/3092> (дата звернення: 06.04.2024).
10. Фонд сприяння демократії. *U.S. Embassy in Ukraine. Посольство США в Україні*. URL: <https://ua.usembassy.gov/uk/education-culture-uk/democracy-commission> (дата звернення: 07.04.2024).
11. SAM.go. An official website of the U.S. General Services Administration. URL: <https://sam.gov/content/home> (дата звернення: 16.04.2024).

References:

1. Brovko N., Poliarush-Safronenko S. (2023) Stanovlennia hromadians'koho suspil'stva v Ukraini v umovakh ievrointehratsijnykh protsesiv: konstytutsijno-pravovyj analiz [Formation of civil society in Ukraine in the context of European integration processes: constitutional and legal analysis]. *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 4, pp. 7–13. Available at: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/10113> (accessed April 14, 2024).
2. U.S. Embassy in Ukraine. Posol'stvo SShA v Ukraini. Available at: <https://ua.usembassy.gov/uk/> (accessed April 4, 2024).
3. Zavads'kykh H. M., Tebenko V. M. (2020) Praktychni aspekty stanovlennia sotsial'noho pidprijemnytstva v Ukraini [Practical aspects of the formation of social entrepreneurship in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 177–185. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12782> (accessed April 8, 2024).
4. Pylypenko L., Pozniakovs'ka N. (2023) Kontseptsii stanovlennia i rozvytku instytutiv hromadians'koho suspil'stva v Ukraini [Concepts of formation and development of civil society institutions in Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 1 (99), pp. 121–127. Available at: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/140> (accessed April 2, 2024).
5. Kobelia-Zvir M. Ya., Zvir Yu. V. (2024) Hranty Mizhnarodnoho vyshegrad'skoho fondu na pidtrymku rehional'noho spivrobitnytstva [Grants of the International Visegrad Fund to support regional cooperation]. *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 19, pp. 274–281. Available at: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/500> (accessed April 18, 2024).
6. Kobelia-Zvir M. Ya. (2024) Hranty prohramy MATRA dlia hromads'kykh ta osvitnikh orhanizatsij v umovakh vijny [Grants of the MATRA program for public and educational organizations in wartime conditions]. *Naukovyj zhurnal «Ekonomika i rehion»*. Poltava : PNTU. Vol. (1 (92)), pp. 115–119. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3317> (accessed April 23, 2024).

7. Dem'ianenko O. (2019) Derzhavna polityka spriannia rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini [State policy of promoting the development of civil society in Ukraine]. *Universytets'ki naukovi zapysky*, vol. 18, no. 4 (72), pp. 27–37. Available at: https://old.kagarlyk-mrada.gov.ua/data/files/us_admin/29-Article%20Text-48-1-10-20200513.pdf (accessed April 9, 2024).
8. Prohrama malykh hrantiv Demokratychnoi komisii [Small Grants Program of the Democratic Commission]. *U.S. Embassy in Ukraine. Posol'stvo SShA v Ukraini*. Available at: <https://ua.usembassy.gov/education-culture/democracy-commission-small-grants-program/> (accessed April 22, 2024).
9. Uzun Yu. V. (2016) Spivrobotnytstvo terytorial'nykh hromad v Ukraini ta prohramy dopomohy inozemnykh fondiv [Cooperation of territorial communities in Ukraine and aid programs of foreign funds], *Politychne zhyttia*, no. 4, pp. 34–46. Available at: <https://jpl.donnu.edu.ua/index.php/pl/article/view/3092> (accessed April 6, 2024).
10. Fond spriannia demokratii [Democracy Promotion Fund]. *U.S. Embassy in Ukraine. Posol'stvo SShA v Ukraini*. Available at: <https://ua.usembassy.gov/uk/education-culture-uk/democracy-commission/> (accessed April 7, 2024).
11. SAM.go. An official website of the U.S. General Services Administration. Available at: <https://sam.gov/content/home> (accessed April 16, 2024).

GRANTS FROM THE US EMBASSY DEMOCRACY PROMOTION FUND FOR CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT IN UKRAINE

Mariana Kobelia-Zvir

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics
Lviv University of Trade and Economics

Yurii Zvir

Postgraduate Student at the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics
Lviv University of Trade and Economics

Summary. The article analyzes the grant opportunities of the U.S. Embassy's Small Grants Program for non-governmental organizations seeking to strengthen civil society in Ukraine; analyzes the main goals and priorities of the Program; identifies the peculiarities of participation of Ukrainian organizations in the competitive selection of the Program for grant funding; develops recommendations for applicant organizations to receive small grants from the U.S. Embassy's Small Grants Program. The study emphasizes a significant advantage of the Program: it aims to support initiatives that address the most pressing issues in Ukraine, including veterans' rights, human rights protection, including for vulnerable groups, civic education, youth engagement, and leadership. It is noted that the Foundation's budget for supporting priority projects is \$279,716. These funds will be distributed to approximately 6 initiatives, with grants ranging from min. 25,000 to a maximum of \$50,000, which grantees will have to spend on their projects within 12 months of receiving them. The article demonstrates that potential grantees are Ukrainian non-governmental organizations registered in accordance with the legislation of Ukraine that have experience in project implementation. The study demonstrates the target groups to which applicants' projects should be directed: civic activists, representatives of local and central authorities, representatives and leaders of vulnerable groups, journalists, decision-makers, regional or national opinion leaders. It is concluded that the initiatives funded by small grants from the Democracy Promotion Foundation can make a significant contribution to the development of democracy and strengthening of civil society in Ukraine, and the implementation of the projects supported by the Foundation should result in: strengthening the country's resilience and ability to withstand Russian aggression and its influence; acceleration of political and economic reforms aimed at integration into Europe, with a focus on improving transparency and accountability in public administration, which will contribute to the creation of a less corrupt.

Key words: grants, democracy, U.S. Embassy in Ukraine, U.S. grants, Democracy Fund, civil society.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-8

УДК 339

ПЕРСПЕКТИВИ І ОСНОВНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В СЕКТОРІ В2С В УМОВАХ ВІЙНИ

Ларіна Ярослава Степанівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2712-7824>

Закревський Андрій Валерійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри комерційної діяльності і логістики
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4800-9250>

Половко Костянтин Олександрович

аспірант
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3241-930X>

Анотація. З урахуванням вимог цифрового середовища та зовнішніх загроз одним із способів досягнення ринкового успіху компаній є впровадження в їхню діяльність електронної комерції. Метою дослідження є характеристика сучасного стану, динаміки та визначення трендів розвитку ринку електронної комерції в Україні. У статті розглянуто зміст, інструменти та сучасні тренди на ринку електронної комерції в секторі В2С. Виявлено, що динаміка розвитку електронної комерції в Україні є позитивною, за винятком стрімкого спаду 2022 року. На розвиток ринку електронної комерції в Україні вплинули суттєві зміни моделей поведінки покупців під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. До чинників, які впливають на купівельну активність українців онлайн віднесено рівень реальних доходів, економічні очікування; доступність товарів; простота та зручність комунікації; швидкість та зручність доставки. Виявлено, що в основу стратегій онлайн-продажів компаній покладено концепцію партнерського маркетингу та модель CPA. Виявлено, що особливостями В2С сегменту електронної комерції в Україні в умовах війни є підвищена увага споживачів до соціальної відповідальності бізнесу, зменшення кількості користувачів при збільшенні частоти покупок. Ґрунтуючись на трендах e-commerce в інших країнах, виділено умови ефективного розвитку українського e-commerce, зокрема, мобільний шопінг, персоналізація, кастомізація, мікросегментація, акцент на екологічність, візуальний мерчандайзинг, використання ШІ.

Ключові слова: електронна комерція, онлайн-торгівля, ритейл, цифровізація, партнерський маркетинг, персоналізація, візуальний мерчандайзинг.

Актуальність проблеми. У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується нестабільністю, активною конкуренцією та непередбачуваністю розвитку, компанії стикаються з необхідністю забезпечення високої ефективності та гнучкості своєї діяльності. Для досягнення цих цілей важливо використовувати дієві та сучасні маркетингові інструменти взаємодії із споживачами. Маркетинг є вихідним

елементом ефективного управління підприємством, що набуває все більшого значення для компаній незалежно від їх форми власності та галузі діяльності. В останні десятиліття значно зросли масштаби використання електронної комерції в діяльності підприємств усіх галузей, розмірів та форм власності. Навіть підприємства, які були орієнтовані переважно на офлайн продажі, змушені застосовувати усі або окремі



елементи електронної комерції. Тому вивчення стану й перспектив розвитку ринку електронної комерції України дозволить систематизувати ключові ознаки цього виду діяльності та обирати найбільш дієвий інструментарій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням розвитку ринку електронної комерції в Україні присвячено дослідження О. Андронік, А. Вороніна, К. Краус, Н. Кудирко, Т. Марусей, І. Чеченюк та ін. Окремо доцільно згадати праці таких вітчизняних вчених як О. Кубліцька, Б. Кравченко, Д. Крилов, Л. Прокопець, що акцентують на особливостях розвитку вітчизняного ринку e-commerce в умовах війни.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на достатню кількість досліджень, питання особливостей та перспектив розвитку ринку електронної комерції в Україні в сегменті B2C в контексті впливу загроз військового стану, а також урахування світових трендів розвитку цього сектору, піддавалися фрагментарному дослідженню та загалом є недостатніми.

Мета статті – оцінка поточного стану, динаміки та виявлення тенденцій розвитку ринку електронної комерції сегменту B2C в Україні в умовах підвищеного рівня загроз і викликів зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Ринок електронної комерції в Україні є одним з найбільш містких, прибуткових, зі стрімким зростанням та перспективами. Онлайн-закупівлі стають все більш популярними серед споживачів. Рівень проникнення інтернету в Україні становив 67% у 2021 році, що було найнижчим показником серед країн Європи. Але вже на початок 2024 року в Україні налічувалося 29,64 млн

інтернет-користувачів, відтак рівень проникнення інтернету склав 79,2%, у т.ч. унаслідок зменшення загальної кількості користувачів через міграційні процеси [1]. Соцмережами користувалися 21,18 млн українців від 18 років, тобто 69,3% дорослого населення. Загалом, 82% всіх користувачів інтернету використовували хоча б одну платформу соціальних мереж [1]. Кількість вітчизняних споживачів, які купують товари та послуги онлайн, також значно зросла з 20% у 2017 р. до понад 50% у 2023 році [2]. І хоч це менше, ніж в інших країнах ЄС, але спостерігається стійка тенденція до збільшення цього показника.

Згідно статистичних даних останніх років, до 2022 року відбувалося значне і стабільне зростання обсягу онлайн-продажів та спостерігалися додатні темпи росту ринку електронної комерції, до того ж ці темпи в Україні були одними з найвищих серед країн Центральної та Східної Європи (рис. 1). Очікувалось, що у 2022 році обсяг ринку e-commerce складе понад 4,5 млрд доларів, однак з початком вторгнення РФ цей показник знизився до 310 млн дол. Вже у квітні 2022 р. було зафіксовано позитивну динаміку, яка тривала і у 2023-2024 рр. [2]. Очікується, що середньорічний темп зростання 2024-2028 рр. складе 6,6%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в розмірі 5 712,4 млн дол до 2028 р [3].

Спочатку електронна комерція пережила шокове падіння, але потім сплеск попиту на окремі категорії товарів і нарешті стабілізацію після масової міграції споживачів, релокації складів, логістичних центрів та виробництв. Певний рівень стабілізації ринку було забезпечено за рахунок категорій товарів, нестачу яких споживачі відчували найбільше (засоби гігієни,

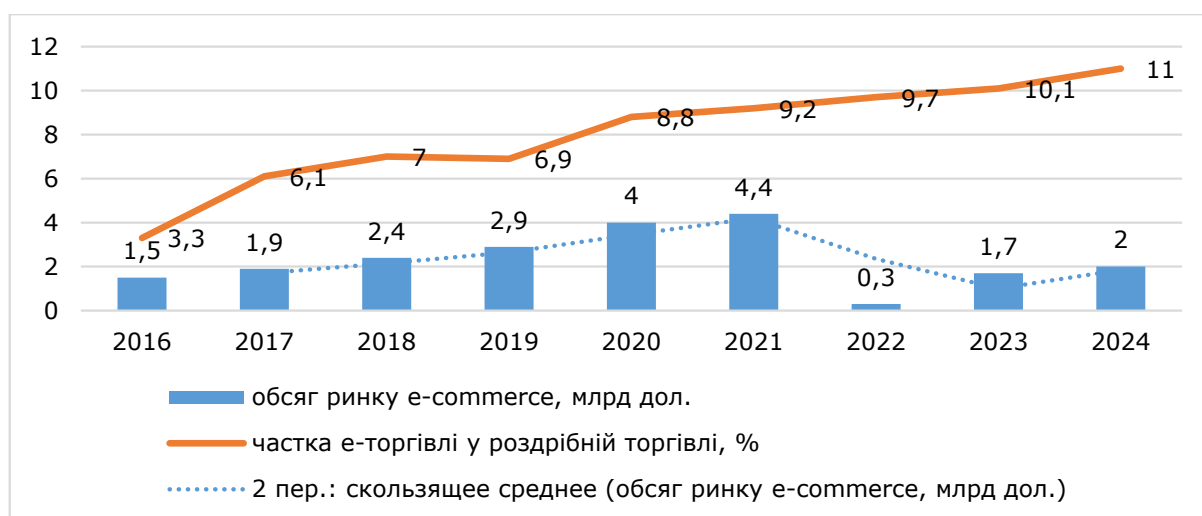


Рисунок 1 – Динаміка обсягів вітчизняного ринку електронної комерції

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 4]

Примітка: 2024 рік – прогнозна оцінка експертів ринку

господарські товари, корми для тварин, генератори, павербанки тощо). Можна стверджувати про одночасне значне зменшення частки населення, що фактично проживає на території України, і зниження, унаслідок інфляції, частки населення, що регулярно купує товари в Інтернеті та має високу і середню купівельну спроможність. При цьому у наступне десятиліття можливе також уповільнення темпів росту ринку електронної комерції [4, с. 101].

Експертами ринку також прогнозується збільшення частоти онлайн-покупок, посилення конкурентної боротьби з використанням маркетингових онлайн-інструментів за увагу та лояльність споживачів. Застосування засобів цифрового маркетингу дозволяє використовувати персоналізовані підходи щодо задоволення потреб споживачів, підвищувати їхню лояльність та активність.

На розвиток ринку електронної комерції в Україні вплинули суттєві зміни моделей поведінки покупців, які почалися ще під час пандемії COVID-19, а війна спричинила їхнє остаточне формування. За даними державної служби статистики, ВВП України зменшився на 29,1% у 2022 році, і показав мінімальне зростання у 2023 році, на 5,3% [5]. Це призвело до зростання цін, зниження реальних доходів та зростання рівня безробіття. Відбулися зміни цінностей споживачів, потреб та очікувань від брендів, вони стали економнішими та обережнішими, купують менше товарів та переходять на продукцію доступніших брендів. Фахівці виділяють три основні чинники, які впливають на купівельну активність українців, окрім реальних доходів та економічних очікувань: доступність товарів; простота та зручність комунікації; швидкість та зручність доставки. Саме чинники визначають успішність роботи компаній на ринку електронної комерції.

Вітчизняний ринок e-commerce формують 5 основних груп товарів: харчові продукти та засоби особистої гігієни (має найбільшу місткість; на нього припадає 35,7% доходу української електронної комерції); ринок електроніки та медіа (25,8%); мода, включаючи одяг, взуття, аксесуари (19,9%); меблі та побутова техніка (11,1%); іграшки, хобі та нішевий ринок Do It Yourself (DIY) – 7,6% загального обсягу ринку [6].

Високим попитом у період спаду онлайн-продажів користувалися товари групи електроніки та побутової техніки, особливо у травні-вересні 2022 року. Найбільш активний попит у цей період було виявлено при купівлі генераторів, павербанків, автономних джерел живлення, портативних електростанцій, смартфонів і аксесуарів до них. Проте, за даними Admitad,

найбільше онлайн-замовлень було здійснено в категоріях одягу, взуття та аксесуарів.

Через значні зміни структури споживачів можна стверджувати, що можливе зниження попиту на окремі категорії товарів, наприклад, побутової техніки, вартість яких є відчутною для споживачів та залежить від курсу іноземної валюти, тоді як ринок будівельних матеріалів має повільну, але стійку тенденцію до зростання. Загалом, по мірі наростання зовнішніх загроз в умовах війни, до яких відносимо зокрема зростання кількості ВПО, еміграції та окупацію частини територій [7], спостерігатиметься тенденція до збільшення попиту на товари першої необхідності і намагання заощаджувати на дороговартісних товарах, не маючи достатньої впевненості в майбутньому.

На ринку електронної комерції важливим є розуміння сучасних концепцій маркетингу і моделей співпраці. Наразі бізнеси співпрацюють зі спеціалістами з налаштування реклами за моделлю CPA, що передбачає оплату за цільову дію. Тобто за такої моделі взаємодії учасники ринку електронної комерції сплачують комісію за кожне підтвержене замовлення, а не просто за розміщення банерів чи кліки, без кінцевого результату. Така співпраця найчастіше відбувається за участі партнерських мереж. Партнерський маркетинг або маркетинг відносин є базовою концепцією, що покладена в основу стратегій онлайн-продажів компаній різних масштабів та розташування. За даними Market Reports World, середньорічний темп зростання партнерського маркетингу в усьому світі становить 9,89% [8].

Компанії самостійно обирають види реклами та платформи, на яких вона буде розміщена: пошукова реклама, банерна, реклама у соцмережах, email-розсилки. Партнерська мережа допомагає налагодити співпрацю, відслідкувати результати, здійснювати виплати партнерам та масштабувати кампанії. За даними Admitad, найбільше онлайн-замовлень у 2022 р. було реалізовано за допомогою кешбек-сервісів, а також закупівлі трафіку та розміщенню контенту на інформаційних платформах [2].

Для дослідження ринку електронної комерції доцільно проводити сегментування з подальшою ідентифікацією стратегії охоплення ринку. Для поділу ринку електронної комерції релевантними є наступні критерії сегментації: вік, стать споживачів; місце проживання; рівень доходу на місяць; частота та обсяги покупок онлайн. Проте визначальними вважаємо два критерії: рівень доходу та частота купівель. Критерій «рівень доходу» може впливати на суму, яку споживач може витратити на онлайн покупки, що і визначає обсяг закупівель за певний

період. Так, споживачі з вищим доходом мають більше фінансових можливостей для здійснення більших покупок, включаючи дорожчі товари або частіші покупки. Критерій «частота покупок онлайн» важливий для ідентифікації споживачів з різними звичками та потребами. Наприклад, споживачам, які роблять покупки частіше, можна пропонувати спеціальні програми лояльності, персоналізовані пропозиції та знижки для стимулювання подальших покупок. А споживачів, які роблять покупки рідко, можна залучати за допомогою акцій, розсилок або спеціальних пропозицій для повернення до магазину.

Ринок електронної комерції в Україні має риси розширеної олігополії. За каналами продажів, лідирують, як і до війни, маркетплейси [8]. Основними гравцями на цьому ринку є декілька великих компаній, такі як Rozetka, Prom.ua, Epicenter, Comfy та ін., які контролюють значну частку ринку. Саме ці компанії мають значний вплив на цінову політику, маркетингові стратегії та інновації у сфері електронної комерції. Найбільшим гравцем на цьому ринку є Rozetka, дохід якої у 2023 р. склав 1 334,0 млн дол США. За популярністю, показниками відмов та часом, проведеним на сайті, OLX посідає перше місце (B2C та C2C продажі), а Prom та Rozetka лідирують серед платформ, де переважно B2C продажі [8]. Інформація щодо діяльності основних конкурентів представлена нижче у табл. 1.

Оцінивши галузеву конкуренцію за моделлю «5 сил» Портера було виявлено наступні фактори впливу (табл. 2).

Таким чином, основним фактором конкуренції на ринку електронної комерції є власне кажучи сила діючих конкурентів. Крім того, економія на масштабах виробництва суттєво впливає на розвиток е-торгівлі, оскільки стримує появу нових конкурентів, змушуючи стати повноцінним учасником ринку зі значним початкових інвестицій, або заздалегідь прийняти необ-

хідність значних початкових витрат (і, відповідно, знижений рівень рентабельності). Також онлайн-торгівля вимагає високотехнологічного обладнання, сучасного програмного забезпечення, навичок роботи кваліфікованого персоналу. Патенти на технології – пошукова система «A9», «один клік», «SEO», «SMM» є бар'єрами для входу на ринок нових учасників онлайн-торгівлі. Наявність потужних торговельних мереж з відомими брендами та значний рівень лояльності споживачів на ринку інтернет-торгівлі зумовлює необхідність значних інвестицій для просування товарів та формування нових інтернет-майданчиків.

В умовах війни пріоритети споживачів змінилися. Насамперед, соціальна позиція бізнесу стала одним із найважливіших факторів для покупців. Якщо бізнес не демонструє соціальну відповідальність, не підтримує державу, ЗСУ, волонтерів, тоді його товари будуть або не обирати зовсім, або обирати рідше за конкурентів. Так, результати дослідження головних факторів вибору українцями бренду показали, що для українців найважливішими для вибору у 2023 році були : підтримка ЗСУ (44%); вихід бізнесу з РФ (34%); волонтерська діяльність (21%); наявність зрозумілої політичної позиції (18%); мова комунікації бренду 16% [9]. Друга важлива тенденція – зменшення кількості користувачів при збільшенні частоти покупок. Відтепер на одного і того самого клієнта припадає значно більше покупок. Це означає, що тепер бізнес конкурує за меншу кількість більш вмотивованих споживачів, і це впливає на зміну маркетингових стратегій у напрямі формування і утримання лояльності клієнтів.

Ґрунтуючись на трендах, що отримали популярність в інших країнах, виділимо ключові особливості українського e-commerce у 2024 році:

1) мобільний шоппінг. За даними Statista, найближчими роками частка мобільного шопінгу

Таблиця 1 – Найбільші гравці на ринку онлайн-продажів України

Компанія	Характеристика
<i>Rozetka</i>	Відвідують понад 12 млн. користувачів щомісяця. Продавці щомісяця сплачують 100 грн та комісію за проданий товар. Розмір комісії залежить від типу товару
<i>Prom.ua</i>	Відвідують 2,6 млн. осіб щодня. Представлено 104 млн. товарів від 234 тис. продавців. Вартість послуг залежить від широти асортименту: пакет Prom 1000 для компаній з асортиментом до 1 тис. позицій коштує 5400 грн. на рік; пакет Prom 6000 для компаній із асортиментом 1-9 тис. позицій - 7400 грн. на рік; пакет Prom 10000 для компаній із асортиментом понад 10 тис. позицій - 11900 грн. на рік.
<i>Epicenter</i>	У 2021 товарообіг майданчика склав 33 млн грн, а кількість пропонованих товарів понад 700 тис. Найбільший продавець на маркетплейсі у 2021 р. мав товарообіг понад 800 тис грн, 150 товарних категорій, його асортимент налічує 49 тис. товарів. Отже, майданчик підходить для різного асортименту і будь-якої ніші.
<i>Bigl.ua</i>	У перші півроку 2021 р. 45,6 млн. відвідувачів, які здійснили 0,5 млн. замовлень на 300 млн. грн. Платний маркетплейс. Працюють 19 тис. продавців, в яких має бути понад 80% позитивних відгуків та менше 15% скасованих замовлень.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 8]

Таблиця 2 – Фактори галузевої конкуренції на ринку електронної комерції України

Фактор	Прояв	Рівень впливу
Сила конкурентів	Інтенсивність конкуренції стимулює компанії до постійних зусиль у залученні клієнтів, вдосконаленні послуг та ціновій політиці.	Високий
Сила постачальників	Багато постачальників, які пропонують схожі або аналогічні товари і лише невелика кількість постачальників, що пропонують ексклюзивні товари.	Помірний
Сила покупців	Хоча на ринку присутні декілька основних гравців, які контролюють значну частку ринку, покупці мають певний рівень вибору та можуть порівнювати ціни, асортимент товарів та якість обслуговування. Однак перевага кількох великих гравців зменшує рівень конкуренції серед них, що може призвести до обмеження варіантів для покупців. Також, з урахуванням широкого спектру доступних товарів та послуг, покупці мають можливість знаходити альтернативні пропозиції, що знижує вплив будь-якого окремого постачальника на ринку.	Помірний
Сила нових учасників	Існують вхідні бар'єри, які заважають новим учасникам вийти на ринок онлайн-торгівлі: економія на масштабах; обмежений доступ до інноваційних технологій і ноу-хау; обсяг необхідних початкових інвестицій.	Помірний
Сила замінників	Високі бар'єри для входу, лояльність клієнтів до існуючих маркетплейсів, технологічні переваги та інтенсивна внутрішня конкуренція. Нові маркетплейси не можуть швидко досягти масштабів і рівня сервісу, які вже забезпечують провідні гравці.	Мінімальний

Джерело: сформовано авторами

становитиме 62% від загального обсягу електронної комерції [2; 6]. Тому високої актуальності набуває розробка мобільних додатків, ідеальна адаптація сайту під різні девайси. Мобільні програми та сайти дозволяють зібрати достатньо даних про споживача, щоб пропонувати йому індивідуальні рішення. Наприклад, надавати персоналізовані рекомендації, показуючи цікаві для користувача товари на основі його попередніх пошуків та покупок.

2) Персоналізація. Споживачі мають відчувати, що продукт або послуга створені спеціально для них і ідеально відображають їхні смаки, уподобання та риси характеру. Так процес покупки стає більш адаптованим до потреб і смаків споживача, значущим для нього, зростає задоволеність і лояльність клієнтів. Розпочинати розробку стратегії охоплення ринку з персоналізацією, варто розпочати з аналізу моделей поведінки та переваг клієнтів. Використовуючи ці дані, можна пропонувати кожному покупцю товари та послуги, що максимально відповідають його очікуванням. Також варто впровадити персоналізовані пропозиції та акції, інтерактивний контент та індивідуальне спілкування.

3) Кастомізація – тренд 2024 року, який дозволяє виділити бізнес серед конкурентів. Така послуга наявна зокрема у найбільших будинках моди – Dior, Hermes, Louis Vuitton, і вона часто включена у вартість товару.

4) Мікросегментація – це процес поділу аудиторії на ще більш дрібні та специфічні групи. Вони формуються на основі деталізованих характеристик: поведінка при купівлі, пере-

ваги, геолокація, демографічні дані та психографічні фактори. Покупці цінують індивідуальний підхід та увагу до своїх інтересів, і акцент на невеликих групах дозволяє здійснити точне таргетування. Клієнт швидше здійснює покупку, оскільки відчуває, що ця пропозиція ідеально відповідає його побажанням. Щоб реалізувати ефективну мікросегментацію, слід забезпечити збір та постійне оновлення даних про покупців та їх аналіз. Необхідно застосовувати аналітичні інструменти, методи опитування, фокус-груп, дані щодо поведінки на сайті та у соціальних мережах. Слід виділити максимальну кількість груп, а потім створювати персоналізовані маркетингові кампанії для кожної з них. Варто використовувати «гачки»: характерні для групи «болі» та вигоди, регулярно тестувати та аналізувати ефективність компаній у кожному сегменті, вносити зміни для покращення результатів. Також слід постійно оновлювати дані про цільову аудиторію, оскільки її потреби та інтереси змінюються.

5) Робота із споживачем у соціальних мережах. Сьогодні у тренді доступність та неформальне спілкування з клієнтами, що ідеально вписується у формат соцмереж. TikTok вважається одним із найефективніших способів залучити безкоштовний трафік. За п'ять років існування йому вдалося отримати понад 1 млрд користувачів. А за прогнозами, у 2024 року TikTok збере близько 11 млрд доларів доходу від реклами в США та обжене YouTube [10]. Для продажу дорогих товарів та послуг варто використовувати Facebook, продукти для молоді

добре сприймають у Instagram, а TikTok пасує для продажу трендових речей.

6) Акцент на екологічність та відповідальне споживання. Сучасні користувачі позитивно сприймають прагнення компанії дбати про екологію. Реалізувати це можна такими шляхами: використовуючи біорозкладні матеріали та перероблені тари для упаковки; продаючи товари, створені без шкоди для довкілля; використовуючи електрокари для доставки; перехід у цифровий світ, використання електронних чеків замість паперових; проводячи екологічні заходи, акції та «дні добрих справ»; пропонуючи програми повернення та переробки товарів; укладаючи партнерства з тими, хто теж думає про екологію.

7) Штучний інтелект (ШІ). У сфері e-commerce за допомогою штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу даних можна легко адаптувати продукт, контент та сервіс до індивідуальних потреб споживачів, втілювати рекламні стратегії. Штучний інтелект дозволяє обробити великі масиви інформації і отже, збирати дані для тестування нової рекламної стратегії: надавати зразки продуктів клієнтам на основі їхніх звичних покупок.

8) Швидка доставка – отримання товару того ж дня, або через кілька годин. Найбільші бренди вже працюють над реалізацією цього підходу, адже миттєва доставка може стати ключовою перевагою для більшості споживачів. Необхідність вносити зміни до своїх стратегій пов'язана ще й з тим, що покупки 2024 року часто імпульсивні, тому споживачам потрібен негайний доступ. Все більше компаній у світі будуватимуть партнерські відносини з місцевими службами доставки. У 2024 році брендам однозначно варто інвестувати в логістику, щоб забезпечити покупцям максимально швидко та зручну доставку.

9) Швидке повернення. Згідно зі статистикою, від 20% до 30% товарів, куплених в інтернеті, зазвичай повертаються споживачами [10]. Процедура повернення часто є досить накладною для магазину, але вкрай важливою для покупців, що цінують можливість швидко і без проблем здати товар. Щоб вирішити цю дилему, бренди максимально автоматизують процес повернення. Сьогодні це можна зробити з допомогою спеціальних систем, які використовують алгоритми на основі ШІ. Вони швидко і самостійно аналізують стан товару, що повертається, оцінюють, чи зможуть його перепродати, і визначають, як краще це зробити. Наприклад, товар з виробничим браком можна повернути постачальнику, продати на вторинному ринку, відремонтувати чи переробити. Все це робиться автоматично та значно спрощує процес повернення

для покупця і продавця. В результаті зростає кількість позитивних відгуків і лояльність.

10) Етика і соціальна відповідальність брендів. Успішними натепер є бренди, що мають сильний емоційний зв'язок зі своєю аудиторією. Для цього важливо мати однакові цінності. Sprout Social провели опитування на тему очікувань споживачів від бренду, і 72% опитуваних хотіли б, щоб бренди вносили позитивний внесок у розвиток та свідомість суспільства; 64% опитуваних – щоб бренди використовували свій потенціал для допомоги тим, хто цього потребує; 48% опитуваних хотіли б, щоб бренди підвищували моральні стандарти для інших [10]. Виходячи з цього, можна дійти висновку, що сьогодні етична складова компанії відіграє величезну роль.

11) Візуальний мерчандайзинг. Основною проблемою для онлайн-покупців є неможливість відчутти на дотик і приміряти товар перед покупкою. У зв'язку з цим у тренди 2024 року слід активно долучати візуальний мерчандайзинг та відеоконтент. Чим наочніше продемонструєте своїй аудиторії товар, тим вища ймовірність, що його куплять. Тому компанії вдаються до прийомів візуального мерчандайзингу: якісні фото та відео – чіткі та деталізовані зображення товарів з різних ракурсів, з можливістю збільшення; продаж у прямих ефірах, відео з демонстрацією використання товару; можливість віртуального 3D-огляду товару з усіх боків; технології, що дозволяють покупцям віртуально приміряти одяг чи аксесуари; фото- та відеовідгуки від реальних покупців; функція порівняння показників кількох продуктів; можливість взаємодії з каталогом (наприклад, фільтрація за параметрами чи поп-апи з тематичними товарами); UGC-контент (контент, створений вашими користувачами); тематичні добірки 3D-тури розділами сайту або віртуальні виставки новинок. Головне завдання візуального мерчандайзингу – максимально відтворити відчуття покупки в реальному магазині. Перевага офлайн-шопінгу (жива взаємодія з товаром) має бути поєднана з сильними сторонами онлайн (зручність, швидкість, великий вибір).

12) Технологія доповненої реальності (AR), яка останніми роками стала активним трендом і в e-commerce, і в маркетингу загалом. AR дозволяє буквально побачити цифрові продукти у реальному житті. 32% споживачів вже зараз використовують функцію доповненої реальності у процесі покупок, а за прогнозами, до 2024 року це число значно зростає. IKEA – один з брендів, що вже давно використовує доповнену реальність в електронній комерції. Мобільний додаток бренду показує клієнтам, як продукти будуть виглядати у їхніх власних будинках.

Достатньо вибрати товар, відкрити камеру, і він з'явиться на екрані в реальну величину. Звичайно, використовувати AR можуть далеко не всі бізнеси. Тим не менш, кожна компанія вже зараз може демонструвати своїм онлайн-покупцям товар з різних сторін: наприклад, використовуючи UGC-контент або проводячи трансляції.

Висновки. Ринок електронної комерції в Україні є одним з найбільш містких, прибуткових, зі стрімким зростанням та перспективами. До лютого 2022 року відбувалося значне і стабільне зростання обсягу онлайн-продажів та спостерігалися додатні темпи росту ринку електронної комерції. З квітня 2022 року, після шокового падіння, розпочалося відновлення і подальше зростання ринку електронної комерції, сплеск попиту на окремі категорії товарів і стабілізація у 2023 році після масової міграції споживачів, релокації складів, логістичних центрів та виробництва. На розвиток ринку електронної комерції в Україні вплинули суттєві зміни моделей поведінки покупців, які почалися ще під час пандемії COVID-19, а війна спричинила їхнє остаточне формування. Нами виділено чинники, які впливають на купівельну активність українців онлайн, зокрема, рівень реальних доходів,

економічні очікування; доступність товарів; простота та зручність комунікації; швидкість та зручність доставки. В основу стратегій онлайн-продажів компаній різних масштабів та розташування покладено концепцію партнерського маркетингу та модель CPA, що передбачає оплату за цільову дію. Основним фактором конкуренції на ринку електронної комерції є сила діючих конкурентів, що базується на ефекті масштабу, володінні високотехнологічним обладнанням, сучасним ПЗ, високою кваліфікацією персоналу. Ґрунтуючись на трендах e-commerce в інших країнах, виділимо ключові особливості та умови українського e-commerce, зокрема, мобільний шопінг, персоналізація, кастомізація, мікросегментація, робота у соціальних мережах, акцент на екологічність та відповідальне споживання, використання штучного інтелекту, швидка доставка і швидке повернення, етика і соціальна відповідальність брендів, візуальний мерчандайзинг, технології доповненої реальності.

До перспектив подальших досліджень слід віднести методологічні і методичні аспекти вимірювання ефективності окремих елементів електронної комерції та впливу зовнішніх чинників на кінцеві результати діяльності.

Бібліографічний список:

1. Кількість користувачів соцмереж в Україні зменшилася на 10%. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezv-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-10/>
2. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylyasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>
3. eCommerce market in Ukraine. EcommerceDB. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all>
4. Кублицька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоенного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 98–108. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293162/286071>
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. eCommerce–Ukraine. Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine#revenue>
7. Онлайн-торгівля в Україні у 2022-му: тренди українського інтернету та вплив війни. The profile association of retail marketplayers. URL: <https://rau.ua/novyni/digital-v-ukraini-2022-trends>
8. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. Global24.com. URL: <https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis>
9. Інтернет-торгівля в Україні: останні тенденції. URL: <https://tovar.media/internet-torgivlya-v-ukrayini-ostanni-tendenciyi/>
10. Український e-commerce у 2024: головні тренди, що збільшать ваші продажі. URL: <https://genius.space/lab/ukrayinskij-e-commerce-u-2024-golovni-trendi-shho-zbilshat-vashi-prodazhi/>

References:

1. Kilkist korystuvachiv sotsmerezv v Ukraini zmenshylasya na 10% [The number of users of social networks in Ukraine decreased by 10%]. Available at: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezv-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-10/>
2. Yak zminylyasya elektronna komertsiya u 2022 rotsi [How e-commerce was changed in 2022]. Available at: <https://eba.com.ua/yak-zminylyasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>
3. eCommerce market in Ukraine. EcommerceDB. Available at: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all>
4. Kublitska O. (2023) Rynok elektronnoi komertsiy v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povoiennoho vidnovlennia [The e-commerce market in Ukraine: current state and post-war recovery trends]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3 (35), pp. 98–108. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293162/286071>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

6. eCommerce–Ukraine. Statista Market Forecast. Statista. Available at: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine#revenue>
7. Onlain-torhivlia v Ukraini u 2022-mu: trendy ukrainskoho internetu ta vplyv viiny [Online trade in Ukraine in 2022: Ukrainian Internet trends and the impact of the war]. The profile association of retail market-players. Available at: <https://rau.ua/novyni/digital-v-ukraini-2022-trends>
8. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. Global24.com. Available at: <https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis>
9. Internet-torhivlia v Ukraini: ostanni tendentsii [Internet trade in Ukraine: latest trends]. Available at: <https://tovar.media/internet-torgivlya-v-ukrayini-ostanni-tendencziyi/>
10. Ukrainskyi e-commerce u 2024: holovni trendy, shcho zbilshat vashi prodazhi [Ukrainian e-commerce in 2024: the main trends that will increase your sales]. Available at: <https://genius.space/lab/ukrayinskij-e-commerce-u-2024-golovni-trendi-shho-zbilshat-vashi-prodazhi/>

PROSPECTS AND MAIN TRENDS OF THE E-COMMERCE DEVELOPMENT IN UKRAINE IN B2C SECTOR IN CONDITIONS OF WAR

Yaroslava Larina

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Marketing named after A.F. Pavlenko
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Andrii Zakrevskiy

PhD (Economics),
Associate Professor of Commerce and Logistics Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Kostiantyn Polovko

PhD Student
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Summary. The current economic situation in Ukraine requires market entities to review the priority directions of marketing activities and sales organization, since in order to achieve success, it is necessary to take into account the requirements of the digital environment. One of the ways to achieve this is the effective implementation of e-commerce. The purpose of the study is to describe the current state, dynamics and trends in the development of the e-commerce market in Ukraine. The article discusses the content, tools and current trends in the e-commerce market in the B2C sector. It was found that the dynamics of the development of e-commerce in Ukraine was positive, with the exception of a sharp decline at the beginning of 2022. Since 2023, the recovery of the Ukrainian e-commerce market has been observed, which indicates its potential and importance for manufacturers and consumers. The development of the e-commerce market in Ukraine was influenced by significant changes in customer behavior patterns that began during the Covid-19 pandemic, and the war caused their final formation. We have highlighted the factors that affect the purchasing activity of Ukrainians online, in particular, the level of real incomes, economic expectations; availability of goods; simplicity and convenience of communication; speed and convenience of delivery. It was found that the online sales strategies of companies of various sizes and locations are based on the concept of affiliate marketing and the CPA model, which provides for payment for targeted action. The main factor of competition in the e-commerce market is the strength of existing competitors, which is based on the effect of scale, possession of high-tech equipment, modern software, and highly qualified personnel. Features of the B2C segment of e-commerce in Ukraine during the war are the increased attention of consumers to the social responsibility of business, as well as a decrease in the number of users with an increase in the frequency of purchases. Based on e-commerce trends in other countries, we have highlighted the conditions for the effective development of Ukrainian e-commerce, in particular, mobile shopping, personalization, customization, micro-segmentation, active work in social networks, emphasis on environmental friendliness and responsible consumption, fast delivery and fast return, ethics and social responsibility of brands, visual merchandising, use of AI and augmented reality technologies.

Key words: e-commerce, online trading, retail, digitization, affiliate marketing, personalization, visual merchandising.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-9

УДК 371.11

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Наголюк Олена Євгенівна

кандидат юридичних наук, доцент,
учений секретар

КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7610-7379>

Мельник Наталія Олегівна

директор

Департамент економіки та інвестицій
виконавчого органу Київської міської ради

Київської міської державної адміністрації

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8452-907X>

Анотація. У даній статті розглянуто ключові аспекти управління персоналом в освітніх установах України. Аналізуються принципи керування персоналом, структурні особливості системи управління персоналом у навчальних закладах, основні проблеми управління персоналом та на основі виявлених проблем пропонуються теоретичні та методологічні підходи для їх вирішення. Згідно законодавства України та Законом «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та Статутом і угодою про працю, сучасний керівник будь якого навчального закладу безпосередньо керує ним і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність. Він виступає як представник закладу перед державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без потреби у довіреності в межах своїх повноважень. Значну увагу приділено управлінню в закладах освіти, його витрат та підходам, оцінці компетенцій науково-педагогічних кадрів, яка повинна враховувати інтереси кожного працівника. Головним завданням є те, щоб теоретично оволодіти засадами управління у всіх типах закладів освіти: від дитячих садочків до університетів. Також при створенні моделей управління важливо враховувати зміни соціально-економічних умовах, появу значної невизначеності та різноманітність можливих ситуацій, де необхідно діяти в умовах загального вибору. Також в статті акцентовано увагу на те, що правильний процес управління призводить до поліпшення якості праці. Правильно обізнаний керівник з питань менеджменту дає змогу подолати проблемні моменти здобувачам освіти, як майбутнім фахівцям, також вибудовує правильні підходи до виконання своїх обов'язків педагогічного персоналу. Керівник повинен знаходити спільну мову з усім оточуючим середовищем та повинен бути почутим. Сам керівник повинен встановлювати стандарти якості освітньої діяльності та їх удосконалювати. Адже завдяки його правильних адміністративних підходів дії працівників стають досить впевненими, рішучими та відповідальними.

Ключові слова: управління персоналом, навчальні заклади, освітня діяльність, керівник закладу, заклади освіти.

Актуальність проблеми. У сучасних навчальних установах особливу вагу набуває вчасне ухвалення перспективних рішень, що впливають на кадрові ресурси, їх загальну кількість, необхідну для вирішення освітніх завдань, підбір компетентних та зацікавлених працівників, їх мотивація до роботи, організація подальшої професійної підготовки тощо. Однак, незважаючи на низку поставлених завдань, існують різноманітні проблеми, які ускладнюють реалізацію цілей у системі кадро-

вого управління та завдають перешкоди досягненню максимально позитивних результатів у процесі управління персоналом у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі науковці пропонують аналізувати стиль керівництва навчальним закладом за такими критеріями як:

- самовимога керівника до себе та до інших;
- підхід до керівництва з урахуванням колективного діалогу;



- реакція на власні помилки в управлінській діяльності;
- спілкування з вчителями та його особливості;
- методика оцінки викладачів;
- увага до інтересів підлеглих;
- виявлення педагогічної майстерності керівником;
- навички в ораторстві;
- реагування на практичні зауваження вчителів;
- комунікативність з учнями;
- здатність до теплого спілкування з вчителями;
- впевненість та рішучість у діях;
- працьовитість;
- надання вчителям можливості для індивідуального стилю роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не було приділено достатньої уваги методам вирішення проблем управління персоналом, зокрема, у контексті сучасних змін, серед яких значний вплив мав перехід до дистанційного навчання.

Мета статті. Основною метою є дослідження особливості управління в освітніх закладах.

Результати дослідження. Управління кадрами – багатогранний і виключно складний процес, який має специфічні особливості і закономірності.

Управління персоналом яке здійснюють керівники відповідних відділів системи управління персоналом, і воно включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також встановлення принципів і методів управління персоналом в організації. Управління персоналом передбачає створення відповідної системи управління, планування кадрових ресурсів, розробку оперативного плану роботи, оцінку кадрового потенціалу та визначення потреб організації у працівниках.

Керівник закладу освіти відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності навчального процесу. Його відповідальність охоплює широкий спектр завдань та функцій, які вимагають від нього високого рівня професійної компетентності, лідерських якостей та здатності до прийняття стратегічних рішень [4].

Керівнику в освіті дуже важливо володіти мистецтвом управління людьми і відносинами між ними і згуртовувати людей навколо загальних цілей, формувати в працівників професіональні потреби і забезпечувати умови для їх задоволення, готувати всіх членів трудового колективу до спільної успішної діяльності на основі постійного професійного росту і саморозвитку, регулювати необхідні ділові відносини,

мотивувати і стимулювати працю, створювати в колективі атмосферу поваги, довіри і успіху.

Головною функцією керівника є визначати стратегічні цілі та напрямки розвитку закладу відповідно до потреб сучасного суспільства та освітніх стандартів. Він формулює місію та візію закладу, розробляє стратегічні плани та програми, спрямовані на покращення якості навчання та досягнення високих результатів.

Управління людськими ресурсами включає в себе підбір, організацію та розвиток кваліфікованого педагогічного та адміністративного персоналу. Керівник повинен створювати сприятливу робочу атмосферу, мотивувати та підтримувати працівників, а також вести систематичний моніторинг їхньої роботи та результатів.

Також керівництвом закладу освіти необхідно забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів, розробляє бюджетні плани, контролює витрати та здійснює фінансовий аналіз для забезпечення стабільності та ефективності фінансового стану закладу.

Сприяння побудові партнерських відносин з батьками, громадськістю та місцевими органами влади, також входить в обов'язки керівника. Він відкритий до співпраці зі стейкхолдерами та враховує їхні потреби та очікування при прийнятті управлінських рішень.

Керівник встановлює стандарти якості навчального процесу та робить все можливе для їхнього досягнення. Він впроваджує системи оцінювання та контролю якості навчання, стимулює впровадження інноваційних педагогічних підходів та методик [6].

Отож, визначивши основну роль керівника як управлінця в освітніх закладах України, для якісного процесу управління доцільно чітко виконувати та дотримуватись своїх обов'язків керівництву.

Більшість досліджень підтверджують, що управлінська робота керівника навчального закладу у сучасних умовах вимагає багатofункціональності, широкого спектру обов'язків і професійних навичок, що виходять за рамки педагогічних знань і потребують володіння педагогічним менеджментом, а також знань і навичок у суміжних галузях управління. Проте, на практиці виявляється, що багато керівників навчальних закладів не мають достатньої підготовки до професійної управлінської діяльності та не володіють необхідною управлінською компетентністю. Це створює протиріччя між сучасними вимогами до управління навчальним закладом і рівнем управлінської кваліфікації керівників, а також між бажанням керівників підвищити свій рівень управлінської компетентності і відсутністю науково-методичної підтримки цього процесу.

Найважливіша роль у розвитку та вдосконаленні підприємницької структури належить кадровій політиці підприємства чи установи. Об'єктом цієї політики є персонал підприємства, а предметом – система управління людськими ресурсами. Метою є формування, підготовка, розстановка і ефективне використання висококваліфікованих кадрів.

Головними особливостями поведінки з людьми, які не являються підлеглими виступають: привітність, ввічливість, повага, дотримання правил етикету; байдужість, формальний, особистий підхід, грубість, порушення правил етикету, зарозумілість, зневага. Цей виробничий стиль підходу до кадрової роботи визначає вміння керівництва виконувати функції керівника та займати гідно адміністративну посаду.

«З метою успішного стратегічного розвитку міста важливо враховувати ключові фактори успіху, такі як майстерність, знання, комунікації, ефективне управління та співпраця з різними групами та партнерами» [5].

Керівництво навчальним закладом у межах його повноважень, визначених законодавством та установчими актами, здійснюють такі структурні елементи:

- Засновник (засновники);
- Керівник навчального закладу;
- Колегіальний орган управління закладом освіти – Педагогічна рада;
- Колегіальний орган громадського самоврядування;
- Інші установлені органи відповідно до спеціального законодавства та статутних документів навчального закладу [2].

Управління персоналом має бути організоване системно. Необхідно мати узгоджений підхід до всіх аспектів формування та управління кадрами.

У межах визначених повноважень керівник закладу освіти:

- організує функціонування навчального закладу;
- вирішує питання, що стосуються фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає та звільняє працівників, встановлює їхні обов'язки;
- забезпечує проведення навчального процесу та контролює виконання освітніх програм;
- здійснює організацію внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- гарантує умови для проведення ефективного та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє роботі органів самоврядування закладу освіти;
- підтримує здоровий спосіб життя студентів та працівників закладу освіти;

– виконує інші завдання, що передбачені законодавством та статутом закладу освіти;

– керівництво закладом загальної середньої освіти покладено на директора, чий повноваження визначаються законодавством, статутом закладу освіти та трудовим договором;

– призначає осіб на різноманітні посади та здійснює їх звільнення, визначаючи їх обов'язки;

– організовує хід навчального процесу та відповідає за виконання освітніх програм;

– забезпечує правильне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

– створює умови для ефективного та прозорого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

– гарантує своєчасне та якісне представлення статистичних звітів;

– сприяє діяльності органів самоврядування в закладі освіти;

– сприяє здоровому способу життя учнів та персоналу навчального закладу.

Керівник закладу освіти призначається та звільняється з посади згідно з рішенням, ухваленим засновником або органом, який має відповідне повноваження від нього. Найчастіше це відбувається шляхом конкурсного відбору, де кандидати конкурують за посаду. Термін призначення керівника закладу освіти становить шість років, за винятком ситуацій, коли особа призначається на посаду керівника закладу загальної середньої освіти вперше – в цьому випадку термін призначення скорочується до двох років. Рішення про призначення приймається на основі результатів конкурсу, який проводиться спеціальною конкурсною комісією.

«Професійна діяльність керівника школи вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації» [3].

Зазначені такі активні заходи як децентралізація та оптимізація системи управління освітою; формування нової системи моніторингу якості освіти; оптимізація мережі шкіл; запровадження автономії навчальних закладів; реформування змісту освіти, системи педагогічної та післядипломної освіти; запровадження нової системи професійної кваліфікації, професійного зростання та оплати праці в освітньому секторі.

Фактори, які впливають на стиль управління, включають наступне: психофізичні та особистісні якості керівника закладу освіти; психофізичні та особистісні характеристики підлеглих, такі як вік, стать, темперамент, морально-вольові якості, характер та потреби;

соціально-психологічні особливості колективу, такі як морально-психологічний клімат, єдність, підготовка до праці, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість та рівень суспільної думки; компетентність керівника; ознайомленість керівника з особливостями колективу, яким він керує.

Такі «активні заходи як децентралізація та оптимізація системи управління освітою; формування нової системи моніторингу якості освіти; оптимізація мережі шкіл; запровадження автономії навчальних закладів; реформування змісту освіти, системи педагогічної та післядипломної освіти; запровадження нової системи професійної кваліфікації, професійного зростання та оплати праці в освітньому секторі» являється важливим заходом для модернізації освітньої галузі [2].

Також особливою фазою є взаємодія з людьми, які не перебувають у підпорядкуванні, тому цей етап має свої наступні особливості:

- прояв ввічливості, поваги та дотримання правил етикету;

- вираження байдужості, застосування формального підходу без особистого зацікавлення;

- поведінка, що характеризується грубістю, порушенням правил етикету, зневажливим ставленням;

- риси стилю визначають параметри, а їх внутрішній рівень – категорії для діагностики та удосконалення керівницького стилю. серед визначених стилів:

- прогностичний;
- адміністраторський;
- моралізаторський.

- за цільовою ознакою вони можуть бути діловими або бюрократичними. за характером контактності:

- директивний;
- товариський;
- потуральний.

За способом впливу на виробничий процес можуть бути автократичними, демократичними або пасивними. Деякі риси можуть виявлятися у формі байдужості, а часом і підлабунництва, а також проявлятися в жорсткості та холодності.

«Недостатньо розвинена культура призводить до зниження ефективності та якості праці, плинності кадрів, посилення конфліктності в діловому та педагогічному спілкуванні. Тому завдання розвитку організаційної культури є важливим напрямом діяльності керівника освітньої організації» [1].

На нашу думку, ключовим фактором якості управління та діяльності навчального закладу є підбір кадрів. Зараз головною метою будь-

якого університету в нашій країні є підготовка кваліфікованих фахівців, що мають не лише професійні та загальнокультурні компетенції, але й соціальні навички. Це передбачає необхідність якісного розвитку професорсько-викладацького та наукового складу. Університети наразі переживають складний період, пов'язаний із реформуванням, розширенням використання дистанційного навчання та адаптацією до нових цифрових технологій у процесі підготовки фахівців. У цьому контексті багато університетів, хоча й на різних рівнях, стикаються зі значними труднощами, пов'язаними з інерційним характером робочої поведінки та відмовою від традиційних трудових методів і педагогічних підходів. Ця обставина вимагає проведення аналізу, спрямованого на виявлення факторів, які ускладнюють засвоєння більш ефективних інтелектуальних навичок професорсько-викладацьким складом університетів. Розуміння особливостей кар'єрних траєкторій та усвідомлення ризиків управлінських відхилень повинні враховуватися в кадровій політиці університету, а також в програмах розвитку та залучення якісного персоналу, які мають спрямовуватися на підтримку кар'єрного зростання молодих працівників і збереження традицій університетської спільноти.

Висновки. У роботі визначено, що важливою метою кадрового менеджменту в сучасних закладах освіти України є правильний процес управління кадрами, що як наслідок впливають на кадрові ресурси, їх кількість, потрібну для рішення завдань освіти, підбір компетентних і зацікавлених працівників, уміння їх зацікавити освітньою роботою, організація їх подальшої професійної підготовки, тощо. Визначено, що, проте попри ряд поставлених завдань існують певні проблеми різного характеру, які не дозволяють повною мірою реалізувати поставлені цілі в системі кадрового менеджменту і закладу освіти і разом з тим досягти максимально позитивного результату в процесі кадрового управління в закладі освіти і формування якісного процесу навчання. Відносно цього, для вирішення даної проблеми було визначено типовий перелік основних перешкод, що існують в сучасному кадровому менеджменті в системі освіти України і запропоновано основні шляхи їх подолання з урахування змін в сучасному освітньому процесі.

Отже, роль керівника закладу освіти завжди є важливою та відповідальною посадою, вона вимагає від нього широкого спектру компетенцій, вмінь та навичок. Ефективне використання функцій керівництва, завжди сприяє покращенню та удосконаленню якості освіти.

Бібліографічний список:

1. Бондарчук О.І. Самоефективність керівника освітньої організації як психологічна детермінанта розвитку організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Київ, 2013. Т. 1, вип. 37. С. 6–10.
2. Горак В. Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі України в умовах глобалізації. *Педагогічні науки*: зб наук. пр. 2018. Вип. 82, т. 1. С. 13–17.
3. Папазова О.Л. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. *Освітній менеджмент: теорія і практика* : зб. наук. пр. / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 138 с.
4. Немченко С., Голік О. Шумілова І. Управління освітою: рефлексивний підхід: кол. монографія / за ред. В.В. Крижка. Бердянськ : Вид. Ткачук О. В, 2016.
5. Павловський С., Могилевська О., Слободяник А., & Мельник Н. (2023) Теоретико-методичні аспекти формування технології брендингу міста як інструменту його привабливості. *Київський економічний науковий журнал*, № (3), с. 113–121.
6. Сич Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021.

References:

1. Bondarchuk O. I. (2013) Self-efficacy of the head of an educational organization as a psychological determinant of the development of organizational culture. *Actual problems of psychology: coll. of science pr.* Kyiv. T. 1, issue 37. pp. 6–10.
2. Horak V. (2018) Theoretical aspects of reforming the educational sector of Ukraine in the conditions of globalization. *Pedagogical sciences: collection of sciences. pr.*, issue 82, vol. 1, pp. 13–17.
3. Papazova O. L. (2013) Organizational aspects of management of innovative activities in an educational institution. *Educational management: theory and practice*: coll. of science pr. / in general ed. I. V. Sokolova, O. B. Protsenko. Mariupol. 138 p.
4. Nemchenko S., Golik O. Shumilova I. (2016) Management of education: a reflexive approach: col. Monograph / under the editorship V. V. Kryzhka. Berdyansk: Ed. O. V. Tkachuk.
5. Pavlovskiy, S., Mohylevska, O., Slobodianyuk, A., & Melnyk, N. (2023) Theoretical and methodological aspects of the formation of city branding technology as an instrument of its attractiveness. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. (3), pp. 113–121.
6. Sych. T. V. (2021) Upravlinnia liudskymy resursamy zakladu osvity: navch. posibnyk dlia zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity za osvitnoiu prohramoiu «Upravlinnia navchalnym zakladom» spetsialnosti 073 «Menedzhment». Derzh. zakl «LNU imeni Tarasa Shevchenka». Starobilsk.

FEATURES OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Olena Nagolyuk**

Candidate of Law Sciences, Associate Professor,
Learned secretary
Communal Research Institute
«Research Institute of Socio-Economic City Development»

Natalia Melnyk

Director
Department of Economics and Investments
of the Executive Body of the Kyiv City Council
(Kyiv City State Administration)

Summary. This article discusses the key aspects of personnel management in educational institutions of Ukraine. The principles of personnel management, structural features of the personnel management system in educational institutions, the main problems of personnel management are analyzed, and based on the identified problems, theoretical and methodological approaches to their solution are proposed. According to the legislation of Ukraine and the Law «On Education», «On General Secondary Education» and the Statute and labor agreement, the modern head of any educational institution directly manages it and is responsible for educational, financial, economic and other activities. He acts as a representative of the institution before state bodies, local self-government bodies, legal entities and individuals and acts without the need for a power of attorney within the limits of his powers.

Considerable attention is paid to management in educational institutions, its costs and approaches, assessment of the competences of scientific and pedagogical personnel, which should take into account the interests of each employee. The main task is to theoretically master the principles of management in all types of educational institutions: from kindergartens to universities. Also, when creating management models, it is important to take into account changes in socio-economic conditions, the emergence of significant uncertainty and the variety of possible situations where it is necessary to act in conditions of general choice. The article also focuses on the fact that the correct management process leads to an improvement in the quality of work. A well-informed head of management enables students to overcome problematic moments as future specialists, and also builds the right approaches to the fulfillment of their duties by the teaching staff. The leader must find a common language with the entire environment and must be heard. The manager himself must establish quality standards of educational activity and improve them. After all, thanks to his correct administrative approaches, the actions of employees become quite confident, decisive and responsible.

Key words: personnel management, educational institutions, educational activities, head of the institution, educational institutions.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-10

УДК 352.07:342.722](477)(081)

РОЗВИТОК МІСТА: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА СТРАТЕГІЇ

Павловський Сергій Анатолійович

доктор медичних наук, професор,
директор

КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4087-6256>

Могилевська Ольга Юріївна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту

Київський міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

Поворозник Микола Юрійович

кандидат економічних наук,

перший заступник голови Київської міської державної адміністрації

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6345-4777>

Ціпоренко Сергій Юрійович

доктор медичних наук,

заступник директора

Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2 Подільського району м. Києва

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2459-4005>

Анотація. Стаття присвячена вивченню питання розвитку міст як складової всього комплексу проблем, пов'язаних з переходом України до моделі сталого розвитку. Сьогодення вбачає у розвитку міста не тільки поєднання функцій житла, відпочинку і праці, але як компроміс між економічними, соціальними та екологічними процесами розвитку суспільства. Розвиток міста є складним та багатограним процесом, що потребує комплексного підходу та взаємодії різних сфер діяльності. Інвестиції в інфраструктуру, економіку, житлово-комунальне господарство, охорону навколишнього середовища та соціальну сферу сприяють сталому та збалансованому розвитку міста, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи високу якість життя для мешканців. Державна політика забезпечення безпеки розвитку міст має базуватися на сучасних підходах, що вироблені міжнародною спільнотою. Організовані ООН міжнародні конференції Хабітат визначали пріоритетні напрями розвитку територій, які показали свою ефективність. Для розробки ефективних механізмів реалізації державної політики забезпечення безпеки урбанізованих територій, важливим є виявлення властивостей сучасних стратегій розвитку міст та їх адаптації до вітчизняних реалій. Сталий розвиток міста це важливий крок до сталого розвитку країни та досягнення нею Цілей сталого розвитку. Виокремлено ключові стратегії та сучасні моделі розвитку міста, особливості стратегічного планування сталого розвитку міст та розроблено його складові для українських реалій з урахуванням зарубіжного досвіду, механізмів координації та інтеграційної політики. Сучасні моделі розвитку міста враховують широкий спектр факторів, включаючи економічні, екологічні, соціальні та технологічні аспекти. Запропоновано найбільш важливі сучасні моделі розвитку міста: смарт-місто, екологічно стійке місто, людиноцентричне місто, розумне місто та креативне місто.

Ключові слова: стратегії розвитку міста, стратегічне планування, сталий розвиток міст, цілі сталого розвитку, модель розвитку міста.

Актуальність проблеми. Питання розвитку міст є невід'ємною складовою всього комплексу проблем, пов'язаних з переходом України до моделі сталого розвитку. Сьогодення вбачає

у розвитку міста не тільки поєднання функцій житла, відпочинку і праці, але як компроміс між економічними, соціальними та екологічними процесами розвитку суспільства [1]. Розвиток



міста є складним та багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та взаємодії різних сфер діяльності. Інвестиції в інфраструктуру, економіку, житлово-комунальне господарство, охорону навколишнього середовища та соціальну сферу сприяють сталому та збалансованому розвитку міста, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи високу якість життя для мешканців.

Державна політика забезпечення безпеки розвитку міст має базуватися на сучасних підходах, що вироблені міжнародною спільнотою. Організовані ООН міжнародні конференції Хабітат визначали пріоритетні напрями розвитку територій, які показали свою ефективність [2]. Відповідно державна політика має базуватися на положеннях та рекомендаціях Хабітатів, а також враховувати сучасні стратегії та концепції розвитку міст, які сформовані та реалізовані в різних країнах світу. Для розробки ефективних механізмів реалізації державної політики забезпечення безпеки урбанізованих територій, важливим є виявлення властивостей сучасних стратегій розвитку міст та їх адаптації до вітчизняних реалій. Сталий розвиток міста це важливий крок до сталого розвитку країни та досягнення нею цілей сталого розвитку [3]. Відповідно стратегія «Стале місто» полягає у формуванні системи взаємодії між учасниками суспільних відносин, що ґрунтується на забезпеченні гармонізації соціальних, екологічних та економічних складових розвитку урбанізованих територій та забезпечує її сталий розвиток. Реалізація такої стратегії забезпечить досягнення Цілей сталого розвитку, які має досягти Україна до 2030 р. (подолання бідності; подолання голоду; міцне здоров'я та благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна і чиста енергетика; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток громад та міст; відповідальне споживання та виробництво; пом'якшення наслідків зміни клімату; збереження морських ресурсів; захист екосистем суші; мир справедливості та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку) [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі розвитку міста та застосування механізмів стратегічного планування присвячені праці таких авторів, як С.І. Бандур, С.В. Богачов, Б.М. Данилишин, А.Ю. Дмитренко, А.О. Коваленко, В.І. Куценко, А.А. Максук, М.В. Підмогильний та інших. Питання стратегії міст викладені в працях зарубіжних вчених: Ч. Лендрі, Дж. Хокінс, Р. Флорида, Дж. Джейкобс, Е. Глейзер, Дж. Порфіріо, Т. Каріло, Л. Моніко, П. Колінз і Дж. Канінгхем та інші. Проблематика розвитку

міст постійно перебуває в полі зору дослідників академічних і галузевих наукових установ та провідних вищих навчальних закладів України. Потребують вивчення сучасні процеси розвитку міст в Україні на фоні світових тенденцій та з врахуванням Цілей сталого розвитку, а також не вирішені проблеми стратегічного планування сталого розвитку міст в контексті конституційних засад поєднання централізації та децентралізації у здійсненні державної влади.

Мета статті: виокремлення ключових стратегій та сучасних моделей розвитку міста, особливостей стратегічного планування сталого розвитку міст та розробка його складових для українських реалій з урахуванням зарубіжного досвіду, механізмів координації та інтеграційної політики; створення моделі *Розумного міста* та з'ясування причинно-наслідкових зв'язків його компонентів.

Результати дослідження. Міста є важливими центрами економічного, соціального та культурного життя. Процес їхнього розвитку визначається комплексом факторів, включаючи економічну стабільність, інфраструктуру, житлово-комунальне господарство, охорону навколишнього середовища та соціальну сферу. Розглянемо ключові аспекти та стратегії розвитку міста.

Інфраструктура. Інфраструктура є фундаментом для стабільного функціонування міста. Створення та підтримка якісної транспортної системи, енергетичних мереж, водопостачання та каналізації є ключовими завданнями. Інвестиції в розвиток інфраструктури сприяють залученню нових інвесторів та підвищенню якості життя мешканців.

Економічний розвиток. Створення сприятливих умов для бізнесу та інвестицій є важливим аспектом розвитку міста. Розвиток підприємництва, підтримка малих та середніх підприємств, створення інноваційних кластерів сприяють економічному зростанню та зниженню безробіття.

Житлово-комунальне господарство. Надання якісних та доступних житлових умов є важливою складовою розвитку міста. Будівництво та реконструкція житлового фонду, розвиток інфраструктури житлових районів та забезпечення доступності комунальних послуг є ключовими завданнями міської влади.

Охорона навколишнього середовища. Збереження природних ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище є важливими завданнями для сталого розвитку міста. Реалізація програм з енергоефективності, розвиток велоінфраструктури, впровадження сортування та переробки відходів сприяють створенню здорового та екологічно безпечного міського середовища.

Соціальна сфера. Забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, культурних та розважальних послуг є важливою складовою соціального розвитку міста. Розбудова освітньої та медичної інфраструктури, підтримка культурних та спортивних заходів сприяють підвищенню якості життя мешканців.

Концепція сталого розвитку була введена в 1972 році на Конференції ООН з питань навколишнього середовища людини у Стокгольмі. Це визначення також використовувалося в 1992 році під час Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку у Ріо-де-Жанейро, яка затвердила Порядок денний на XXI століття з метою просування сталого розвитку населених пунктів; він був використаний у 1996 році під час Хабітат II [2]. Сталий розвиток як концепція є відповіддю на виклики, з якими стикаються міські території, такі як глобалізація, децентралізація та швидке зростання населення. Ці зміни торкаються таких питань, як економіка, соціальні умови та навколишнє середовище. Сталий розвиток має на меті вирішення економічних, соціальних проблем, проблеми навколишнього середовища та управління в міському середовищі. Однак чітке визначення або концептуалізація «сталого розвитку» (яка має понад 200 визначень) все ще нечітка [5]. Існує дві категорії стійкості в міській місцевості, а саме: міська стійкість або стійке місто та сталий розвиток міст або стала урбанізація. Терміни «міська стійкість» і «стале місто» можна використовувати для визначення належного використання ресурсів, захисту навколишнього природного середовища, найменше можливе використання невідновлюваних ресурсів, економічне зростання чи впевненість громади в собі [1, 6]. Сталий розвиток міст, як процес, створює баланс між економікою, навколишнім середовищем і соціальним предметом першої необхідності та має чотири виміри, а саме; соціальні, економічні, екологічні та інституційні чи управлінські аспекти [7]. Світовий Банк (2000) описав процес досягнення сталого розвитку в містах, зазначивши, що місто має бути придатним для життя, конкурентоспроможним, належним чином керованим і банківським. Іншими словами, для цього міста повинні бути притаманні соціальний та економічний прогрес, не завдаючи шкоди природі та навколишньому середовищу. Такого балансу можна досягти за допомогою інтелектуальної системи, яка поєднує вищевказані аспекти. Міське планування є традиційним інструментом для досягнення балансу між цими різними аспектами, та сприяння взаємодії між міськими планувальниками, офіційними особами та місцевою громадою [8]. Міське планування відіграє ключову роль

у сталому розвитку міст. Мета сталого розвитку міста – це створення рівномірного балансу між економічними, екологічними, соціальними та управлінськими аспектами, щоб створити більш придатні умови для життя та продуктивності міста, селища та села [2]. Інструменти містобудування використовуються для оцінки соціальних, економічних та екологічних наслідків міської політики. Вони дозволяють проводити систематичний аналіз відносин між соціальними, економічним та екологічним розвитком, що описує взаємну залежність між плануванням міста та сталим розвитком на стратегічному та операційному рівнях [9]. Таким чином, планування міста має базуватися на принципі стійкості, щоб досягти сталого розвитку міста. Світовий банк рекомендує зосередитися на врядуванні та розбудові потенціалу громад і міст для досягнення стійкості економіки, проте, досить слабкі рекомендації у досягненні екологічної стійкості. Існує ряд заходів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища та економікою спрямованих на екологічну стійкість. Таким чином, сталий розвиток міста забезпечується певним рівнем стійкості, який має враховувати не тільки економічні, соціальні й управлінські аспекти, але й екологічні аспекти.

Отже, сталий розвиток міста – це комплексний підхід до планування та управління міськими територіями з урахуванням потреб сучасного суспільства, екологічних аспектів, економічного зростання та соціальної справедливості. Проте існують кілька ключових проблем, які можуть завдати шкоди сталому розвитку міст:

1. Забруднення довкілля: надмірний викид відходів, забруднення водою та ґрунту, а також низька якість повітря можуть шкодити якості життя мешканців і загрожувати здоров'ю.

2. Нестабільність транспортної системи: проблеми з транспортною системою, такі як затори, недостатня доступність громадського транспорту, небезпечність доріг тощо, можуть призвести до негативних екологічних та економічних наслідків.

3. Нерівність: у містах часто існує нерівність у доступі до освіти, здоров'я, житла та інших послуг. Це може призвести до подальшої соціальної відділеності та конфліктів.

4. Нестабільність економіки: міські економіки часто піддаються коливанням, що може призвести до нерівноваги у розвитку міста та зниження якості життя.

5. Неадекватне використання ресурсів: надмірне споживання енергії, води та інших ресурсів може призвести до їх вичерпання та негативно позначитися на сталому розвитку.

6. Неадекватне міське планування: неправильна забудова та розміщення інфраструктури може спричинити проблеми з безпекою, екологією та доступністю послуг.

7. Зміна клімату: зміни клімату можуть призвести до затоплень, спеки та інших небезпек для міст.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, який враховує потреби мешканців, екологічні аспекти та економічну стійкість. Це може включати в себе здійснення ефективних політик управління містом, активне використання зелених технологій, сприяння розвитку громадському транспорту, стимулювання економічної активності та забезпечення доступності послуг для всіх верств населення.

Сучасні моделі розвитку міста враховують широкий спектр факторів, включаючи економічні, екологічні, соціальні та технологічні аспекти. Ось деякі з найбільш важливих сучасних моделей розвитку міста:

Смарт-місто (Smart City). Ця модель спрямована на використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення якості життя мешканців, ефективного управління ресурсами та зниження екологічного впливу. Смарт-місто використовує різні системи автоматизації та моніторингу, такі як розумна мобільність, енергоефективність, моніторинг якості повітря, системи безпеки тощо.

Екологічно стійке місто (Eco-Friendly City). Ця модель ставить перед собою завдання зменшення вуглецевого викиду, оптимізацію використання природних ресурсів та збереження природного середовища. Екологічно стійке місто спрямоване на розвиток зелених зон, використання відновлюваних джерел енергії, стимулювання велосипедної транспортної інфраструктури, впровадження систем сортування та переробки відходів тощо.

Людиноцентричне місто (Human-Centered City). Ця модель акцентує увагу на потребах та благополуччі мешканців. Людиноцентричне місто визначається доступністю для людей з обмеженими можливостями, високою якістю медичного обслуговування, розвитком культурних та освітніх закладів, створенням безпечних та комфортних громадських просторів.

Розумне місто (Resilient City). Ця модель спрямована на здатність міста витримувати негативні впливи та адаптуватися до змін, таких як природні катастрофи, економічні кризи або терористичні загрози. Розумне місто включає в себе системи запобігання та управління кризовими ситуаціями, розвиток інфраструктури для швидкого відновлення після кризи та підвищення рівня готовності міста до небезпеки.

Креативне місто (Creative City). Ця модель спрямована на стимулювання творчості, інновацій та культурного розвитку. Креативне місто привертає творчі таланти, розвиває культурні та мистецькі індустрії, створює умови для розвитку стартапів та підприємництва в сфері інновацій.

Ці моделі розвитку міста часто комбінуються та адаптуються відповідно до конкретних потреб та можливостей кожного міста. Вони сприяють створенню більш сталого, ефективного та комфортного середовища для його мешканців.

Ми зупинилися на вивченні моделі Розумного міста та виділили наступні компоненти, які впливають на його розвиток – міське регулювання, державне управління, управління підприємствами та участь громадськості. Як показали дослідження, компонент регулювання міста безпосередньо впливає як на компонент державного управління так і на компоненти управління підприємством та участь громадськості. Серед важливих компонентів слід виокремити додатково технологічну інфраструктуру, управління, розумне співтовариство та інноваційна економіка, інтеграція яких є запорукою успішного Розумного міста. Ми використовували метод інтерв'ю та обговорення у фокус-групах. Для цього ми створили експертну групу із дев'яти осіб – три експерта – доктори наук з публічного управління та адміністрування; три експерта – голови районних у місті Києві державних адміністрацій, три експерта – директори бізнес компаній. У фокус-групу ввійшли також дев'ять осіб із зазначених вище категорій. Опитуванню підлягали керівники комунальних та некомунальних підприємств міста Києва – 543 особи. Опитувальник дозволяв оцінити відповідь за 5-бальною шкалою Лайкерта, яка надає відповідні варіанти для респондентів. Попередньо запропонована нами анкета досліджувалася на 25 респондентах з метою оцінки анкети та визначення якості інструменту шляхом вивчення індексу відповідності предметів і цілей, а також для визначення дискримінаційної сили для запитань контрольного списку та запитань рейтингової шкали з використанням стандартного відхилення, а також для запитань рейтингової шкали за допомогою кореляційного аналізу. Надійність анкети також оцінювали за допомогою альфа Кронбаха, який вимірює внутрішню узгодженість пунктів анкети. Встановлена задовільна загальна надійність інструменту опитування на рівні 0,850. Таким чином, дослідження проведено після виконання всіх необхідних припущень з дотриманням вимог щодо надійності та конструктивної валідності опитувальника. Для належного збору вибірових даних прийнято метод випадкової вибірки. Респондентам

було розповсюджено анкети через гугл-форму, електронні листи, ознайомлено протягом відвідування. Завдяки цьому, встановлено, що 247 заповнених анкет респондентів виявилися з рівнем відповіді приблизно 53 %. Серед усіх опрацьованих анкет визнано придатними 212, які було використано для обробки. Отримані дані аналізувалися за допомогою статистичного пакету для соціальних наук статистичного аналізу даних (IBM SPSS Statistics) версії 26.0. Внутрішня узгодженість (надійність) серед елементів визнана задовільною. Описову статистику, таку як середні значення та стандартні відхилення, використовували для узагальнення та опису даних, тоді як інференційну статистику, таку як t-тести та дисперсійний аналіз використовували для перевірки гіпотез дослідження. Глибинні інтерв'ю та контент-аналіз експертів щодо моделі структурного рівняння для розвитку Розумного міста підтвердили значущість наступних компонентів: міське регулювання, державне управління, управління підприємством та участь громадськості (загальний рівень значущості склав $4,52 \pm 0,24$ – високий рівень), тому ці компоненти були включені у модель структурного рівняння для розвитку Розумного міста. Було встановлено, що участь громадськості впливає на міське регулювання зі стандартизованою вагою регресії 0,62, статистично значущою на рівні 0,001, з $R^2 = 0,89$ і дисперсією 0,03; на державне управління – зі стандартизованою регресійною вагою 0,61, статистично значущою на рівні 0,001, з $R^2 = 0,88$ і дисперсією 0,023.

Серед складових міського регулювання виокремимо – плани чіткого розвитку міста (стандартизована регресійна вага 0,59, статистично значуща на рівні 0,001, $R^2 = 0,54$, дисперсія 0,30); створення цифрових економічних зон (стандартизована регресійна вага 0,69, статистично значуща на рівні 0,001, $R^2 = 0,61$, дисперсія 0,31); законодавство щодо сприяння використанню відновлюваної енергії (стандартизована регресійна вага 0,70, статистично значуща на рівні 0,001, $R^2 = 0,48$, дисперсія 0,28); покращення роботи транспортної системи (стандартизована регресійна вага 0,71, статистично значуща на рівні 0,001, $R^2 = 0,38$, дисперсія 0,29). Після модифікації моделі було виявлено, що ймовірність χ^2 -квадрат становила 0,053, що більше ніж 0,05. Відносний χ^2 -квадрат становив 0,980, що менше 2,00. Індекс відповідності становив 0,936, що перевищує 0,90,

середня квадратична помилка апроксимації становила 0,014, що менше ніж 0,08. Отже, можна зробити висновок, що всі чотири статистичні значення відповідали критеріям оцінки. Таким чином, модель структурного рівняння для розвитку Розумного міста узгоджується з емпіричними даними. Вивчення причинно-наслідкового зв'язку встановило, що компонент міського регулювання має прямий вплив на компонент державного управління ($p < 0,001$, стандартизована регресійна вага 0,41), на управління підприємством ($p < 0,001$, стандартизована регресійна вага 0,39) та на участь громадськості ($p < 0,001$, стандартизована регресійна вага 0,76).

Таким чином, модель структурного рівняння, розроблена в цьому дослідженні, показує, що компонент міського регулювання має найвищий прямий вплив на компонент участь громадськості та значний вплив на компоненти управління підприємством та державного управління.

Висновки.

1. На процес розвитку міст впливають такі аспекти, як інфраструктура, економічний розвиток, житлово-комунальне господарство, охорона навколишнього середовища, соціальна сфера.

2. Сучасні процеси розвитку міст в Україні потребують вивчення на фоні світових тенденцій з врахуванням цілей сталого розвитку так як не вирішені проблеми стратегічного планування сталого розвитку міст в контексті конституційних засад поєднання централізації та децентралізації у здійсненні державної влади.

3. Сталий розвиток міста – це комплексний підхід до планування та управління міськими територіями з урахуванням потреб сучасного суспільства, екологічних аспектів, економічного зростання та соціальної справедливості.

4. Існують ключові проблеми, які можуть завдати шкоди сталому розвитку міст: забруднення довкілля, нестабільність транспортної системи, нестабільність економіки, неадекватне використання ресурсів, неадекватне міське планування, зміна клімату. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, який враховує потреби мешканців, екологічні аспекти та економічну стійкість.

5. Запропоновано сучасні моделі розвитку міст.

6. Встановлено, що компонент міського регулювання має найвищий прямий вплив на компонент участь громадськості та значний вплив на компоненти управління підприємством та державного управління.

Бібліографічний список:

1. Bednarska-Olejniczak D., Olejniczak J., Svobodová L. Towards a Smart and Sustainable City with the Involvement of Public Participation. The Case of Wrocław. *Sustainability*. 2019. № 11(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020332>
2. United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II). Istanbul Turkey) 3-14 June 1996. Distr. General A/Conf.165/14 7 August 1996. URL: <https://www.un.org/ruleoflaw/wp-content/uploads/2015/10/istanbul-declaration>
3. Dai Y., Hasanefendic S., Bossink B. Systematic literature review of the smart city transformation process: The role and interaction of stakeholders and technology. *Sustainable Cities and Society*. 2024. No. 101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.105112>
4. Цілі Сталого Розвитку: Україна (національна доповідь). Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 176. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy>
5. Rasoolimanesh S.M., Badarulzaman N., Jaafar M. Achievement to Sustainable Urban Development using City Development Strategies: A Comparison between Cities Alliance and the World Bank definitions. *Journal of Sustainable Development*. 2011. No. 4(5). P. 151–166. DOI: <https://doi.org/10.5539/jsd.v4n5p151>
6. Liu B., Pan X. Green finance, energy transition, and natural resources of real estate sector: driving eco-sustainability and sustainable economic growth. *Economic Change and Restructuring*. 2024. No. 57(2). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10644-024-09602-3>
7. Ren S., Li Y., Peng Z. et al. Developing an Urban Environment Examination System by Incorporating Construction, Economic, Environmental, Cultural and Development Dimensions. *Sustainability*. 2024. No. 16(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16073065>
8. Doiron D., Setton E., Syer J. et al. HealthyPlan.City: A Web Tool to Support Urban Environmental Equity and Public Health in Canadian Communities. *Journal of Urban Health*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11524-024-00855-x>
9. Bibri S. A. Approaches to Futures Studies: A Scholarly and Planning Approach to Strategic Smart Sustainable City Development. In book: Smart Sustainable Cities of the Future. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-73981-6_11
10. Suyanto S., Krisprimandoyo D.A., Ayu R. et al. Erni Jusnitaustainable Development Planning of Surabaya City: Pursuing Inclusive and Sustainable Growth. *Journal of Business Management and Economic Development*. 2023. No. 2(01). P. 215–240. DOI: <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i01.393>

References:

1. Bednarska-Olejniczak D., Olejniczak J., Svobodová L. (2019) Towards a Smart and Sustainable City with the Involvement of Public Participation. The Case of Wrocław. *Sustainability*, no. 11(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020332>
2. United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II). Istanbul Turkey) 3-14 June 1996. Distr. General A/Conf.165/14 7 August 1996. Available at: <https://www.un.org/ruleoflaw/wp-content/uploads/2015/10/istanbul-declaration>
3. Dai Y., Hasanefendic S., Bossink B. (2024) Systematic literature review of the smart city transformation process: The role and interaction of stakeholders and technology. *Sustainable Cities and Society*, no. 101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.105112>
4. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina (natsionalna dopovid). Ministerstvo ekonomskynoho rozvytku I torhivli Ukrainy. (2017). 176. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy>
5. Rasoolimanesh S. M., Badarulzaman N., Jaafar M. (2011) Achievement to Sustainable Urban Development using City Development Strategies: A Comparison between Cities Alliance and the World Bank definitions. *Journal of Sustainable Development*, no. 4(5), pp. 151–166. DOI: <https://doi.org/10.5539/jsd.v4n5p151>
6. Liu B., Pan X. (2024) Green finance, energy transition, and natural resources of real estate sector: driving eco-sustainability and sustainable economic growth. *Economic Change and Restructuring*, no. 57(2). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10644-024-09602-3>
7. Ren S., Li Y., Peng Z. et al. (2024) Developing an Urban Environment Examination System by Incorporating Construction, Economic, Environmental, Cultural and Development Dimensions. *Sustainability*, no. 16(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16073065>
8. Doiron D., Setton E., Syer J. et al. (2024) HealthyPlan.City: A Web Tool to Support Urban Environmental Equity and Public Health in Canadian Communities. *Journal of Urban Health*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11524-024-00855-x>
9. Bibri S. A. (2018) Approaches to Futures Studies: A Scholarly and Planning Approach to Strategic Smart Sustainable City Development. In book: Smart Sustainable Cities of the Future. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-73981-6_11
10. Suyanto S., Krisprimandoyo D. A., Ayu R. et al. (2023) Erni Jusnitaustainable Development Planning of Surabaya City: Pursuing Inclusive and Sustainable Growth. *Journal of Business Management and Economic Development*, no. 2(01), pp. 215–240. DOI: <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i01.393>

CITY DEVELOPMENT: KEY ASPECTS AND STRATEGIES

Serhii Pavlovskyi

Doctor of Medical Sciences, Professor,
Director

Communal Research Institute

«Research Institute of Socio-Economic City Development»

Olga Mohylevska

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Economics, Entrepreneurship, Management Department
Kyiv International University

Mykola Povoroznyk

Candidate of Economic Sciences,
First Deputy Head of the Kyiv City State Administration

Serhii Tsiporenko

Doctor of Medical Sciences,
Deputy Director of the Center for Primary Health Care No. 2 of Kyiv

Summary. The article is devoted to the study of the issue of urban development as a component of the entire complex of problems related to Ukraine's transition to a model of sustainable development. Today sees the development of the city not only as a combination of the functions of housing, recreation and work, but as a compromise between the economic, social and ecological processes of the development of society. The development of the city is a complex and multifaceted process that requires a comprehensive approach and interaction of various spheres of activity. Investments in infrastructure, economy, housing and communal services, environmental protection and the social sphere contribute to the sustainable and balanced development of the city, increasing its competitiveness and ensuring a high quality of life for residents. The state policy of ensuring the security of urban development should be based on modern approaches developed by the international community. The international Habitat conferences organized by the UN determined the priority directions for the development of territories that have shown their effectiveness. In order to develop effective mechanisms for the implementation of the state policy of ensuring the security of urbanized territories, it is important to identify the properties of modern city development strategies and their adaptation to domestic realities. The sustainable development of the city is an important step towards the sustainable development of the country and its achievement of the Sustainable Development Goals. Results. The key strategies and modern models of the city's development, the features of strategic planning of sustainable urban development are highlighted, and its components are developed for Ukrainian realities, taking into account foreign experience, coordination mechanisms and integration policy. Practical significance. Modern models of city development take into account a wide range of factors, including economic, environmental, social and technological aspects. The most important modern models of city development are proposed: smart city, ecologically sustainable city, human-centric city, smart city and creative city.

Key words: city development strategies, strategic planning, sustainable urban development, sustainable development goals, city development model.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-11

УДК 332.1.711. 911.37

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ЗАКОРДОННІ КЕЙСИ

Парсяк Володимир Никифорович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-8977>

Жукова Олена Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8966-8354>

Ващиленко Артем Миколайович

здобувач третього рівня вищої освіти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6744-9293>

Анотація. Мета цієї розвідки – висвітлені розуміння авторами сутності ревіталізації, як ефектної методики залучення прихованого потенціалу відновлення бізнесу або альтернативного використання майданчиків приморських міст, звільнених від виробничої діяльності в інтересах територіальних громад. Акцент зроблено на суднобудівних підприємствах, з огляду на їх природне розташування вздовж мальовничих берегів морів та річок, з одного боку, та важливу містоутворювальну місію, з іншого. Методом дослідження було обрано аналіз закордонних кейсів, які висвітлюють досвід розв'язання проблеми в країнах, де суднобудування після другої світової та холодної війн, а також внаслідок загострення конкуренції на міжнародних ринках, зазнало тотального краху. Виявлено ключові стратегії, до яких вдавалися регіональна влада, громадськість, інвестори для посилення привабливості відповідних локацій та оновлення міських екосистем.

Ключові слова: міста, економіка, промисловість, суднобудування, промислова спадщина, віталізація, ревіталізація.

Актуальність проблеми. На початку 2000-х років нам поталанило побувати у Федеративній Республіці Німеччина на запрошення Торговельно-промислової палати міста Лейпциг. Йшлося про навчально-ознайомчий візит, програма якого передбачала, між іншим, відвідування низки підприємств, зокрема тих, що попали під приватизацію державної власності у колишній Німецькій Демократичній Республіці. А роздержавлювалося майже усе, часом за символічну одну марку. Дюмке В. та Вільмар Ф. назвали той період «структурною колонізацією НДР» [1]: західнонімецькі інвестори скупили 85% виробничих майданчиків, східні німці – мізерних шість відсотків.

Екскурсію фабрикою, яка спеціалізувалася на виготовленні побутових виробів з санфаянсу, проводив директор – один з небагатьох, хто залишився при посаді після тотальної

люстрації менеджменту (вважалося, що колишнім членам Соціалістичної єдиної партії Німеччини довіри бути не може). Разом з багатьма цікавими відомостями ми дізналися й про те, що теперішній власник будує за містом новий завод, куди вже нині відвозять частину робітників службовим транспортом. Причина – потреба в запровадженні новітніх технологій, які не вписуються в старі приміщення. Їх подальшу долю, як і долю земельної ділянки, мав вирішувати муніципалітет. Наскільки нам відомо, за програмою реурбанізації на відповідній земельній ділянці спорудили сучасні житлові будинки та об'єкти соціальної інфраструктури. Не дивно, оскільки йшлося про майданчик, розташований у безпосередній близькості від центра міста.

Ми згадали про цей цікавий, як на нас, досвід, з декількох причин:



© Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Ващиленко А.М., 2024

– по-перше, він засвідчив, що створювати виробничі потужності, які ґрунтуються на модерних здобутках науки та техніки, ефективніше, стартуючи «з нуля», а ніж робити спробу підлаштовувати їх під чинні будівлі та споруди, застарілі інфраструктурні об'єкти. І якщо погодитися з тим, що ця констатація є вірною для бізнесів з відносно простою номенклатурою товарів, то тим більше вона годиться для виготовлювачів складних інженерних споруд, зокрема, суден та військових кораблів;

– по-друге, постає питання про ефективне використання чинних індустриальних майданчиків, усього того, що на них розмістилося або принаймні їх частини аби створити комфортне просторове середовище для перебування мешканців місцевої громади. Річ у тому, що часто густо за історичних обставин суднобудівні підприємства перебувають в самісіньких центрах українських міст (до прикладу, Києва, Миколаєва, Херсону) на мальовничих берегах річок – Дніпро, Інгул, Південний Буг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема, до якої ми звернулися, викликає підвищений інтерес навіть в країнах-визначних лідерах світового суднобудування. Так, скажімо, в КНР з відповідною періодичністю переглядають короткострокові плани «Налагодження та ревіталізації суднобудівної промисловості» [2], пояснюючи потребу в цьому роллі, яку відіграє галузь у розвитку та розширення споріднених виробництв (металургії, нафтоперероблення, машинобудування інформаційних технологій й навіть легкої та текстильної промисловості), а також розширення внутрішнього попиту, структурної перебудови економіки, підвищення потенціалу регіонального розвитку.

Потреби Сполучених Штатів щодо ревіталізації, зокрема, потужностей для оновлення військово-морського флоту, обумовлюються тим, що з 1993 р. кількість тільки державних корабельних, які використовували Військово-морськими силами цієї країни, скоротилася з восьми до чотирьох (по дві на Західному та на Східному узбережжях). Однак вони мають обмежені функціональні сухі доки, старе обладнання та регулярно затримують технічне обслуговування підводних човнів й авіаносних флотів. Вже дійшло до того, що Китай завдяки потужним та незупинним державним інвестиціям створив найбільший флот у світі. Принаймні, за кількістю кораблів, хоча і не за тоннажем [3].

Як бачимо, в цих та аналогічних їм публікаціях йдеться про надання нових сил корабельням, які здатні виконувати контракти від морських

військових відомств та від власників комерційних судноплавних компаній. І не лише можуть, але й отримують такі контракти. Разом з тим є й чимало інших прикладів, коли потужні, на перший погляд, підприємства, з сучасним обладнанням та кваліфікованим персоналом припиняють існування. Відомості про це щодо Європейського Союзу знаходимо у розвідці Тенолда С. [4].

Природно, як і більшість мешканців українських міст, пов'язаних зі славним суднобудівним минулим, ми сповнені оптимізму та надіями на кращі перспективи. Разом з тим, вважаємо за потрібне знайти в собі силу розглянути альтернативні стратегії щодо вітчизняних корабельних. Переконані: найкраще що можна зробити з цього приводу, так це оглянути досвід, накопичений світовою практикою. Звичайно, в межах, дозволених об'ємом журнальної публікації

Метою статті є дослідження кейсів з ревіталізації суднобудівних підприємств, які за тих чи інших обставин повністю або частково припинили виконання своєї місії будівників кораблів, суден та плаваючих споруд. Для її досягнення ми скористалися методом контент-сканування публікацій, розміщених в доступних електронних та друкованих джерелах.

Результати дослідження. Перш за все, для кращого усвідомлення предмета проведеного дослідження з'ясуємо квінтесенцію його ключових категорій «віталізація» та «ревіталізація». Очевидно, що за фонетикою вони схожі одна на одну, але зміст, як виявилось, мають різний. Етимологічне походження – від латинського «vita», що означає «життя». Тож, «віталізація» це сукупність дій, в наслідок яких об'єкт¹, що перебуває під їхнім впливом «наповнюється життям», стає жвавішим, енергійнішим. Префікс «ре» означає зворотну або повторну дію. В нашому контексті під «ревіталізацію» розуміють виправлення вад (недоліків), які виникли під впливом певних несприятливих чинників, відновлення життєдіяльності того чи іншого об'єкта, зміни на краще.

Отже, коли закордонний інвестор створює в депресивному регіоні інноваційне підприємство, надаючи мешканцям можливості отримати робочі місця з усіма позитивними наслідками, йдеться про економічну віталізацію ареалу. До прикладу, голландська фірма «DAMEN», започаткувала в Миколаєві Інжинірингове бюро «Marine Design Engineering Mykolayiv». А от коли власники бізнесу, що занепадає, обирають стратегію, яка уможливує зміну ситуації на краще, маємо справу з плановим рішенням щодо ревіталізації справи.

¹ Йдеться, між іншим, про будь-який живий організм, природну чи рукотворну технологічну екосистему, територіальну громаду, вид діяльності, окреме підприємство (регіональний кластер), його структурний підрозділ та будь-що інше.

Ще однією Ілюстрацією слугує «План оптимізації інфраструктури верфей (SIOP)», розроблений командою морського військового відомства США. Це більше, ніж ординарний перелік заходів з реконструкції корабельні, скоріше – масштабний системотехнічний проєкт. Використовуючи програмні методи цифрової фантомізації робочого процесу (створення, де-факто, його цифрового двійника), фахівці знаходять найефективнішу модель перебігу його етапів для кожного підприємства та, спираючись на отримані висновки, змінюють конфігурацію виробничих об'єктів, основного та допоміжного обладнання. Команда SIOP має виділений програмний офіс у складі Департаменту військово-морських сил. Зусиллями його фахівців підготовлено змістовний звіт, який передано для розгляду відповідним комітетом Конгресу. Надалі, згідно з запропонованою концепцією, їм має бути доручено спостереження за виконанням положень узгодженого та затвердженого документа [5].

Тепер пояснимо, з якої причини ми звернулися саме до суднобудування. По-перше, його підприємства складають важливу частку сучасної промисловості, оскільки з їхніх стапелів, доків, елінгів спускають на воду силу-силенну різноманітних за розмірами та призначенням мілітарних кораблів й цивільних суден. Корабельні об'єднують у кластери чималу кількість дотичних бізнесів, що створюють робочі місця сотням тисяч робітників: від інжинірингових компаній до машинобудівних, металургійних, електротехнічних та офшорних (з видобутку нафти й газу на шельфі, генерування енергії морськими вітровими парками).

По-друге, особливістю більшості українського суднобудування є організація в минулому виробництва на широкопрофільних суднобудівних заводах. Окрім основних цехів (стапельного, корпусообробного, збирально-зварювального, корпусомонтажного) вони охоплювали структурні підрозділи з багатоманітною спеціалізацією, розташовані на величезних земельних ділянках (табл. 1).

Це відрізняє їх від більшості закордонних корабельні, які концентрують зусилля персоналу виключно на збиральних операціях щодо будівництва корпусу та насичення його обладнанням, яке відповідає потребам замовника

і постачається суміжниками. Цей досвід, як виявилось, набуває привабливості. І от на колись добудовній набережній авіаносців ЧСЗ з'явився перевантажувальний зерновий термінал. Перевалюванням експортних та імпорتنих навалочних, тарно-штучних та генеральних вантажів займаються на заводі «Океан».

Але чинні резерви ревіталізації далеко не вичерпані і тому саме на часі звернутися до обстеження корисного закордонного досвіду. Географія частини аналітичного огляду, виконаного щодо цього завдання, знайшла відбиток на рис. 1.

1. Розпочнемо з **Сан-Франциско**. Його колишня корабельня («*Hunters Point Naval Shipyard*»), розташована в самісінькому центрі мегаполіса, поєднує нині збережені історичні пам'ятки з новими міськими помешканнями, парками, дитячими майданчиками та мистецькими зонами для прогулянок на природі. Військові зупиняли основну роботу у шести сухих доках, розрахованих, між іншим, на обслуговування авіаносців, з 1974 р., поступово (після деактивації окремих ділянок землі, забруднених радіоактивними речовинами) відкриваючи приміщення приватним орендарям. Поміж них опинилася комерційна судноремонтна компанія та спільнота художників «*Point*», найбільша в США, яка об'єднує на цей час 250 митців. Разом із завершенням холодної війни (1991 р.) і сама корабельня, і військово-морська база ВМС були виписані з балансу відомства. Тепер, мабуть, адмірала жалкують про це недолуге рішення тодішнього уряду Сполучених Штатів – країна потерпає від браку відповідних потужностей.

Чотири роки потому міська адміністрація ратифікувала план ревіталізації району *Bayview-Hunters Point*, заснований на рекомендаціях Громадського консультативного комітету. Це стало яскравим прикладом участі містян у розвитку та відродженні одного з районів рідного міста – важливий урок для українців, оскільки в такий спосіб створюються умови для запобігання корупційним ризикам, знаходження рішень, які позитивно сприймаються більшістю жителів, відповідають їх нагальним потребам. А у 2013 р. будівельники заклали на вивільнених територіях фундаменти перших будинків. Частина їхніх квартир вже має власників [6].

Таблиця 1 – Земельні ділянки деяких суднобудівних заводів

Найменування підприємства	Площа, тис м ²
ТОВ «Завод «Океан»	1010
Державне підприємство «Миколаївський суднобудівний завод»	473
Чорноморський суднобудівний завод – ЧСЗ (до реструктуризації)	334
ТОВ Суднобудівний-судноремонтний завод «Нібулон»	76
Кузня на Рибальському	6

Джерело: узагальнено за даними офіційних сайтів підприємств



Рисунок 1 – Деякі міста світу, в яких відбулася (продовжується) ревіталізація суднобудівних підприємств

2. Наступний пункт нашої «подорожі» на Американському континенті – місто **Лорейн** [7]. Корабельні створювали його особливий колорит з кінця XIX-го сторіччя. Тут будували пасажирські судна, танкери, буксири, пороми, тральники, крейсери, серед яких особлива гордість містян – «USS Lorain» та «USS Lorain County». Наприкінці минулого сторіччя, коли світове суднобудування захопилося гігантоманією, на корабельні Лорейна побудували найбільший на Великих Озерах балкер «Paul R. Tregurtha». Перший та останній. Тепер демонтовані та затоплені сухі доки стали притулком для прогулянкових яхт. Єдину споруду, яка нагадує про знамените минуле – склад – перетворили у міський «The Shipyards Event Center»: весілля, виставки, концерти й таке інше.

3. Військово-морська корабельня **Нью-Йорку**, пропрацювавши понад 150 років в Брукліні, після закриття перейшла у власність громади міста і сьогодні від його імені управляється «Brooklyn Navy Yard Development Corporation (BNYDC)» – некомерційною корпорацією, якій делеговані функції забудовника території та управителя майном корабельні. Її зусиллями корабельня перетворена на індустріальний парк. З досвіду відомо – це всесвітньо визнана модель продуктивного впливу на промисловий розвиток багатьох сучасних міст. Найяскравіші приклади – парки Брно, Брюсселю, Дакару, Едмонтону, Квінстауна, Лондона, Тріра, Трнави та інших. Тож, не завжди справа завершується тривіальним будівництвом житла, торговельно-розважальних й бізнес-центрів.

Бачення BNYDC його засновники визначили в такий спосіб: жвава та густонаселена виробнича спільнота, де підприємства покладаються на стабільність, необхідну для безпечного інвестування та процвітання. Разом із піднесенням корабельні, BNYDC сприятиме розширенню ключових напрямків використання її активів, які ставатимуть у пригоді бізнесу орендарів та під-

тримуватимуть сталість й невинне зростання промислового сектора міста. Оскільки з часом економічні можливості на колишній корабельні збільшуються, BNYDC шукатиме нові та кращі способи партнерства з місцевою громадою, щоб надавати доступ до відповідних переваг усім, хто їх потребує. Вже тепер тут знайшли притулок понад 450 підприємств інноваційного спрямування (головним чином малих, середніх, а також самозайнятих особистостей), на яких працює більш ніж 11 тис. співробітників. Їх щорічний економічний вплив на величезне місто сягає понад 2,5 млрд доларів [8].

4. У 2022 р. внаслідок фінансових ускладнень, посиленних згодом пандемією Covid-19, збанкрутувала остання в Бельгії суднобудівна компанія «Meuse & Sambre» з підприємствами, розташованими в містах **Сейл, Намюр, Льеж та Шарлеруа**. Хто знає, чим би закінчилася справа, якби не напрочуд вчасна поява інвестора – Моса Б., економіста за фахом, який є генеральним директором фірми «Multronic» (спеціалізація – обробка викидів від двигунів внутрішнього згоряння). Тож кращого варіанту для нарощування обсягів збуту для неї годі було шукати. Тим більше, що потужностей усіх корабельень Західної Європи навряд вистачить для задоволення дедалі більш жорстких стандартів ЄС щодо декарбонізації судноплавства. Порівняно з 2008 р., до 2030 р. викиди необхідно скоротити щонайменш на 20 %, а до 2040 р. – на 70 відсотків [9].

За чотири місяці діяльності сегмент «Технічне обслуговування та ремонт» занотував оборот, що перевищив фінансовий план у 400 тис. євро. А в березні 2023 р. відновилося будівництво суден. Наразі портфель укладених контрактів становить вісім мільйонів євро, що забезпечує завантаженість до вересня поточного року. Найголовнішим є те, що в ревіталізації ставку зроблено на нові унікальні ринкові переваги компанії навіть в порівнянні з її європейськими

конкурентами. Щодо них – інформація на схемі (рис. 2).

Про інноваційне спрямування бізнесу свідчить розподіл чотирьох-п'яти мільйонів євро інвестицій: оновлення інфраструктури (один-півтора мільйона), модернізація основного капіталу (500 тис.), дослідження та розробки (два-два з половиною мільйони) [11]. Акцент зроблено на впровадженні потужностей з генерування зеленої енергії на кожному з майданчиків. Чудовий приклад для українських бізнесменів корабельного кластера, які прагнуть принаймні зберегти позиції на ринковому сегменті, що обслуговується.

Про інноваційне спрямування бізнесу свідчить розподіл чотирьох-п'яти мільйонів євро інвестицій: оновлення інфраструктури (один-півтора мільйона), модернізація основного капіталу (500 тис.), дослідження та розробки (два-два з половиною мільйони) [11]. Акцент зроблено на впровадженні потужностей з генерування зеленої енергії на кожному з майданчиків. Чудовий приклад для українських бізнесменів корабельного кластера, які прагнуть принаймні зберегти позиції на ринковому сегменті, що обслуговується.

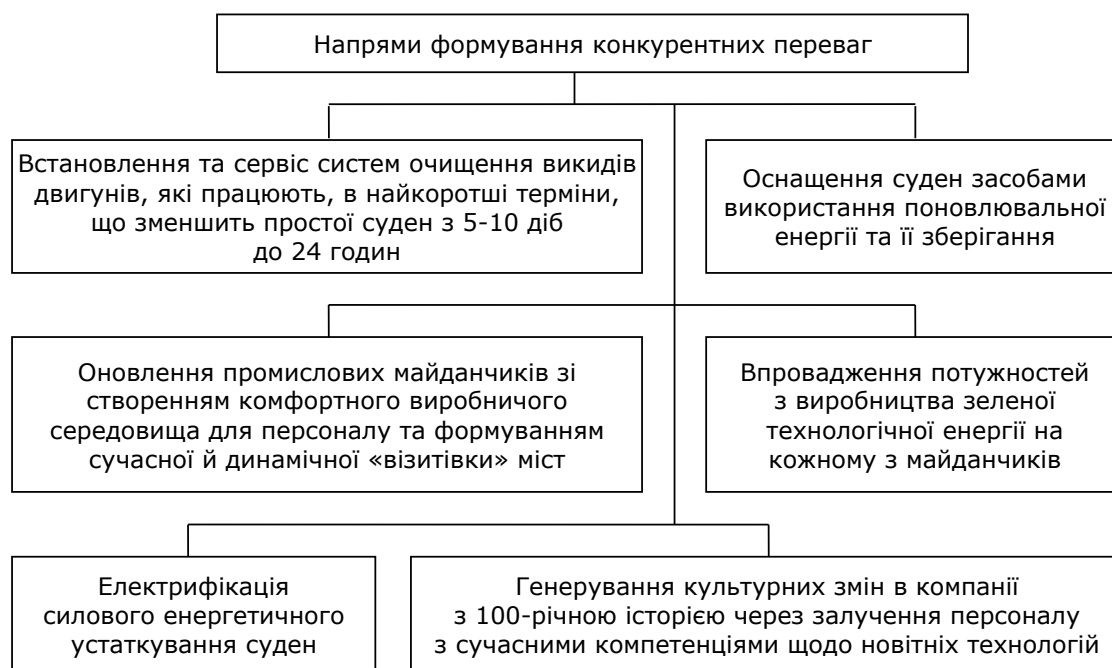
Він містить ще один важливий урок: коло потенційних інвесторів не обмежується виключно власниками суднобудівних підприємств, щодо яких є побоювання в небажанні власноруч створювати собі суперників на й без того висококонкурентному ринку. Зацікавленість у співпраці, цілком ймовірно, здатні про-

демонструвати, з одного боку, потужні постачальники суднового обладнання та систем, а з іншого – судноплавні компанії, яких може зацікавити висока якість та менші терміни виконання замовлень.

5. З проблемою розробки планів ревіталізації територій, вивільнених з-під суднобудування, стикнулася громада міста **Гданська**. Місце історичної корабельні (збанкрутіла ще у 1997 р.) у 2014 р. було вшановано Знаком європейської спадщини, що перетворило його у складову історії континенту. В такий спосіб було визнано роль руху «Солідарність» – першої незалежної профспілки в країнах колишнього соціалістичного табору. Але це – лише мала частина більш ніж 200-річної історії підприємства.

Характерно, що учасники дискусії з приводу ревіталізації спираються на більш-менш сформоване концептуально-інституціональне підґрунтя ЄС: «Зелена книга європейської культурної спадщини [12], «Європейські принципи якості втручання, фінансованих ЄС, із потенційним впливом на культурну спадщину [13], «Леуварденська декларація щодо адаптивного повторного використання будівельної спадщини: збереження та покращення цінності нашої культурної спадщини для майбутніх поколінь» [14] та інші. Положення цих документів було б взяти на озброєння усім стейкхолдерам в Україні. Щодо ідей ревіталізації – погляньмо на табл. 2.

Одночасно звертаємо увагу на те, що суднобудування та судноремонт не втратили воєї актуальності. Ними опікується найбільша поль-



Рисunek 2 – Бачення власника щодо ревіталізації суднобудівного виробництва

Джерело: узагальнено авторами за [10; 11]

Таблиця 2 – Бачення щодо шляхів ревіталізації Гданської корабельні

Форми використання	Види використання	
	Комерційне	Некомерційне
Креативне повторне використання	Облаштування інфраструктурних локацій: гастрономічних, музейних, клубних, спортивних та інших міських активностей	Облаштування публічного простору: студій митців, оглядових маршрутів з відвідинами історичних споруд, оглядом скульптур, музейних експонатів
Постійне повторне використання	Створення фуд-холів, торгових галерей, коворкінг-центрів, офісів, готелів, квартир, лофтів	Спорудження нових закладів культури (музеїв, художніх галерей та майстерень)
Інноваційна розробка	Доповнення теперішньої структури новими житловими будинками, офісами, торговими та розважальними центрами	Створення нових громадських будівель, які привертають трафік до нової частини міста, зокрема завдяки культовій архітектурі
Потенціал подальшого розвитку	Економічне обґрунтування залучення нових мешканців, створення робочих місць, формування громадських просторів, додавання оригінальних функцій	Управління спадщиною: більша ринкова (зокрема, туристична) привабливість локації, зв'язок з рештою міської структури та ініціація відповідних змін у місті

Джерело: адаптовано за відомостями з [15]

ська корабельня «Remontowa» та Гданська корабельня, які компактно розташовані в районі міста, що має назву Острів – з усіх боків він омивається водами річки Мертва Вісла та Кашубського каналу. Разом з Поморською особливою економічною зоною та Агентством промислового розвитку ці підприємства працюють над масштабним проєктом ревіталізації, який охоплює не лише суднобудівну галузь, але й усю Блакитну економіку Польщі.

З того, що сказано перед цим, отримуємо додатковий важливий урок: окрім культурної спадщини, про яку піклуються відповідні управління місцевої та державної влади, міжнародні організації (ЮНЕСКО, до прикладу), в правовому та адміністративному обігу багатьох розвинених країн послуговуються категорією «промислового спадщини». Її значення порівняне з такими явищами, як глобальне потепління або циркулярна економіка, адже йдеться навіть не тільки про музеєфікацію окремих будівель (споруд) та інтеграцію заводських територій в міські ландшафти, але й про розробку та реалізацію стратегії ревіталізації аналогічної промислової діяльності. Цілком ймовірна й збалансована комбінація кожного з цих підходів.

Висновки. Виявляється, що в багатьох країнах (навіть тих, які слугують для нас прикладом для наслідування) традиційні індустрії, зокрема суднобудування, стикаються з проблемами, викликаними екосистемними інноваціями. Вони тягнуть за собою руйнування відносин, які історично склалися, суттєво впливають на структуру галузі з характерними для неї гострою конкуренцією, тривалими виробничими циклами, стабільністю виробничої спеціалізації, залежністю від перепадів у світовій торгівлі та рішень урядів. Часом ці та інші чинники призводять до

реструктуризації, перепрофілювання або навіть припинення діяльності окремих підприємств. За таких обставин на порядку денному постає проблема їх ревіталізації.

Можна було б продовжувати започаткований в цій розвідці екскурс, згадками про Венеціанський арсенал, Морський музей Данії (м. Хельсінгєр), спроєктований навколо колишнього сухого доку, Амстердамський «Vereniging Museum 't-Kromhout», експозиція якого розмістилася в машинобудівному залі корабельні на островах Каттенбург й Остенбург, колишню верф, розташовану в порту Нью-Хеллесунд, у центрі архіпелагу Південної Норвегії, поруч з містом Крістіансанн й таке інше. Але, дослідивши відповідні кейси, ми дійшли розуміння: кожного разу йдеться про поєднання ревіталізаційного використання колишніх об'єктів суднобудівної індустрії з рушійними силами підтримання місцевих галузей промисловості, інших видів економічної практики, які одночасно є привабливими для бізнесу та для незалежних відвідувачів – пересічних містян, туристів, людей вільних професій (художників, юристів, лікарів, економічних експертів і таке інше).

До розробки та реалізації програм зі збереження суднобудівної спадщини українських приморських міст повинна якомога активніше залучатися громадськість. У своїй діяльності вона має послуговатися не лише здоровим глуздом та патріотичною жагою піднесення привабливості відповідних локацій, але, разом з тим, покладатися на напрацювання країн Європейського Союзу. Вони мають неабиякий досвід у відповідній царині та методологічні й інституціональні напрацювання, що ґрунтуються на його узагальненні та реально впливають на появу оновлених й надзвичайно привабливих екосистем.

Бібліографічний список:

1. Dümcke W. and Vilmar F. Kolonialisierung der DDR: kritische Analysen und Alternativen des Einigungsprozesses (The Colonisation of the GDR: critical analyses and alternatives to the unification process), Agenda, Münster, 1996. 360 p. URL: https://www.pw-portal.de/themen/kolonialisierung-der-ddr_1517
2. Shipbuilding Industry Adjustment and Revitalization Plan. *Guo Fa*. 2009, № 21. URL: <https://members.wto.org/CRNAttachments/2014/SCMQ2/law19.pdf>
3. Limas-Villers H. Improving the Shipbuilding Industrial Base. NDIA's *Dusiness & Technology Magazine*, 2022. URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2022/1/21/improving-the-shipbuilding-industrial-base>
4. Tenold S. The Declining Role of Western Europe in Shipping and Shipbuilding, 1900-2000, p. 9-36 Petersson N. P et al. (eds.), Shipping and Globalization in the Post-War Era, *Palgrave Studies in Maritime Economics*. Springer Nature, 1919, 219 p. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-26002-6_2
5. Clark M. *U.S. Navy Shipyards Desperately Need Revitalization and a Rethink*. The Heritage Foundation. 2022. URL: <https://www.heritage.org/defense/report/us-navy-shipyards-desperately-need-revitalization-and-rethink>
6. McElroy S. *Onsite and Online Historical Tour of Hunter's Point/Shipyards Area*. URL: <https://www.sfheritage.org/research/hunterspoint/>
7. *History of the Lorain shipyards*. URL: <https://www.theshipyards.com/history>
8. *Brooklyn Navy Yard*. URL: <https://www.brooklynnavyard.org/mission/>
9. Reducing emissions from the shipping sector. European Commission, 2024. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport/reducing-emissions-shipping-sector_en
10. Oost M.V. Laatste scheepswerf van België maakt doorstart als groene pionier. WDP, 2023. URL: <https://www.tijd.be/ondernemen/transport/laatste-scheepswerf-van-belgie-maakt-doorstart-als-groene-pionier/10503546.html>
11. Potier M. *Le Chantier Naval Meuse et Sambre devient Batia Mosa*. Prom Andenne. 2023. URL: <https://www.promandenne.be/le-chantier-naval-meuse-et-sambre-devient-batia-mosa/>
12. The European Cultural Heritage Green Paper. 2021. URL: https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2021/03/European-Cultural-Heritage-Green-Paper_Executive-Summary.pdf
13. European Quality Principles for EU-funded Interventions with potential impact upon Cultural Heritage. International Council on Monuments and Sites. 2018. URL: https://openarchive.icomos.org/id/eprint/2083/6/European_Quality_Principles_2019_EN_OK.pdf
14. Leeuwarden Declaration on Adaptive Reuse of the Built Heritage: Preserving and Enhancing the Values of Our Built Heritage for Future Generations. 2018. URL: https://www.ace-cae.eu/uploads/tx_jidocumentsview/LEEWARDEN_STATEMENT_FINAL_EN-NEW.pdf
15. Lorens P., Bugalski L. Reshaping the Gdańsk Shipyard – The Birthplace of the Solidarity Movement. The Complexity of Adaptive Reuse in the Heritage Context. *Sustainability*, 2021, Vol. 13 (13). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137183>

REVITALIZATION OF UKRAINE SHIPBUILDING ENTERPRISES: CURRENT FOREIGN CASES

Volodymyr Parsyak

Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department of Intelligent Digital Economics
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Olena Zhukova

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Intelligent Digital Economics
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Artem Vashchylenko

Graduate Student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary. The purpose of this article is to clarify the essence of revitalization as an effective method of attracting the potential of business recovery or alternative use of the sites of seaside cities freed from industrial activity in the interests of urban territorial communities. Emphasis is placed on shipbuilding enterprises, given their location along the picturesque shores of seas and rivers, on the one hand, and their important city-building mission, on the other. The method of research was the analysis of foreign cases, which highlight the experience of solving the problem in countries where shipbuilding after the Second World War and the Cold War, as well as

due to the intensification of competition on international markets, suffered a total collapse. We are talking about the United States of America and the countries of the European Union. The key strategies used by regional authorities the public and investors to enhance the attractiveness of the respective locations and renew urban ecosystems have been identified. It has been proven that Ukrainian shipyards are not much different from those whose history was in the center of our attention. Those that were in state ownership did not hold their positions in the competitive confrontation, had huge surplus areas, archaic management that did not differ in originality of thinking and constructivism. Having studied the relevant cases, the authors were convinced that, regardless of any of them, the path to success lies through the combination of the revitalization use of former shipbuilding industry facilities with the driving forces of supporting local industries and other types of economic practices. They are at the sometime attractive for new generations of businessmen and for independent visitors – citizens, tourists and people of liberal professions (artists, in particular). It was emphasized that in the EU, the question of bringing into the field of useful use at least a part of industrial objects, which were outside of business-processes, is subject to institutional norms that regulate the preservation of industrial heritage. They create the basis for implementing revitalization programs that meet the needs of all stakeholders.

Key words: cities, economy, industry, shipbuilding, industrial heritage, revitalization, revitalization.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-12

УДК 657.1.012

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Польова Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

Когут Роман Анатолійович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6951-5116>

Дума Юрій Миколайович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1402-9284>

Анотація. У дослідженні розглянута значимість впровадження системи економічної безпеки для підприємств в контексті цифрової трансформації економіки. Проаналізовано сутність цифрової економіки та визначено особливості функціонування бізнес-суб'єктів в умовах цифровізації. Основна мета дослідження полягає в ідентифікації можливих ризиків та загроз, а також розробці методів і інструментів для забезпечення економічної стійкості підприємства у контексті цифрової економіки. Розглянуті основні механізми забезпечення економічної безпеки підприємства в цифровій економіці. Для забезпечення стабільного функціонування та активного розвитку суб'єкти господарювання мусять використовувати швидкі механізми адаптації до сучасних умов. Цифрова трансформація економіки визначається різноманітністю способів представлення даних, їх характеристиками, методами оцінки та способами взаємодії з користувачами. Забезпечення безпеки в цифровій економіці ґрунтується на зборі, аналізі, передачі та використанні інформації, а також на заходах її захисту.

Ключові слова: цифровізація, економічна безпека, цифрова трансформація, загроза, бізнес процеси.

Актуальність проблеми. Постійне удосконалення та злиття цифрових та інформаційних технологій у глобальні мережі, їх інтеграція в різноманітні сфери суспільного життя та вплив на глобальну економіку є явищем несамовідчутним. Великі корпорації бачать у впровадженні передових технологій один із ключових стимулів інноваційного прогресу. Однак сучасна Україна відстає у розвитку та якості інформаційно-мережевого сектору економіки. Країна тільки формує стратегію створення власного цифрового ринку та залишається сферою з невикористаним потенціалом.

Таким чином, питання щодо тенденцій розвитку цифровізації та інформатизації є актуальним як у практичній сфері, так і в наукових дослідженнях, оскільки цифрова еконо-

міка передбачає трансформацію всіх галузей діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем становлення цифрової економіки та її впливу на економічні процеси займалися вітчизняні та закордонні вчені, а саме: І. Ансофф, Р. Акофф, В. Апалькова, О. Вишневський, В. Дикань [1], К. Божко [1], О. Квасова [2], Е. Попов [3], К. Семячкова [3], О. Ляхович [4], О. Гудзь [5], П. Дойль, П. Друкер, В. Компанієць, С. Коляденко, С. Кубів, В. Ляшенко, Р. Ліпсі, Е. Тоффлер, І. Тушконов, Т. Юдіна, П. Стецюк, А. Томпсон, Т. Халімон, К. Шваб та ін.

Актуалізація питань забезпечення інформаційної безпеки різних економічних суб'єктів, включаючи підприємства реального сектору



© Польова Н.М., Когут Р.А., Дума Ю.М., 2024

національного господарства, здійснюється в наукових працях І. Арістової, Т. Альшанської, Г. Атаманова, І. Березовської, В. Василюк, О. Дзьобань, О. Додонова, О. Литвиненко, І. Новикової, Л. Фролової, Н. Ястремської та ін.

Мета статті полягає в аналізі теоретичних основ цифрової економіки, визначенні тенденцій та шляхів розвитку процесів цифровізації та інформатизації економіки України.

Результати дослідження. При визначенні цифровізації вчені та практики користуються поняттям насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодженням електронно-комунікаційної взаємодії між ними.

Цифрова економіка орієнтована на цифрове перетворення всіх сфер людської життєдіяльності, надаючи їм значний економічний та соціальний ефект, відкриває нові потужні можливості для держави, суспільства та громадян.

Напрямами цифровізації національної економіки є:

- формування відповідної інформаційної інфраструктури;
- створення єдиного інформаційного простору;
- нормативно-правове регулювання;
- підготовка програми навчання фахівців;
- держуправління у цифровій сфері;
- інформаційна безпека;
- розробка інноваційних цифрових технологій [1].

Сучасні національні цифрові стратегії стосуються питань розвитку економіки, створення інноваційних підприємств, підвищення зайнятості населення, формування ефективної військової сфери.

Для того щоб забезпечити собі стійке функціонування та динамічний розвиток, суб'єкти господарської діяльності змушені відшукувати механізми швидкої адаптації до сучасних умов господарювання. Проте практичне забезпечення стійкого функціонування потребує, насамперед, наукового обґрунтування змісту економічної безпеки та завдань, які вирішують фахівці з економічної безпеки.

Економічна стійкість підприємства як учасника господарських процесів обумовлена визначенням його ролі та місця в системі суспільно-виробничих відносин. На цьому рівні завдання економічної безпеки включають не лише забезпечення прибутковості підприємства, а й протидію недобросовісній конкуренції, корупції, рейдерству, а також організацію захисту інтересів засновників підприємства та його акціонерів.

Створюючи систему забезпечення економічної безпеки підприємства в цифровій економіці, необхідно враховувати компоненти, які подано в табл. 1 [2; 3].

Крім того, для успішної економічної діяльності необхідна інформація як важливий ресурс, який визначає можливості формування та використання всіх наявних ресурсів, сприяючи значному підвищенню ефективності, продуктивності та цінності послуг і товарів.

Цифрова трансформація включає в себе впровадження та інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до значних змін у способах функціонування громадян та підприємств. Вона сприяє створенню цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, партнерів, шляхом досягнення власних та спільних економічних та соціальних цілей швидше, ефективніше та якісніше.

Цифрова трансформація набула особливого значення під час епідемії коронавірусу, особливо для сфер бізнесу, що стали об'єктом прямих обмежень через введення карантинних заходів:

- культурно-розважальні установи;
- готельно-ресторанний сектор;
- туристичні послуги;
- косметологічні послуги.

В зоні ризику також опинилися пасажирські перевезення, сфера страхування, будівництво, приватні освітні заклади та інші. У той же час торгівля харчовими продуктами, медикаментами, засобами гігієни, інтернет-торгівля та послуги доставки до споживача майже не зазнали значних збитків.

Активний розвиток цифрових технологій створює широкі можливості для вітчизня-

Таблиця 1 – Компоненти економічної безпеки у цифровій економіці

Компонент	Опис
Фінансова безпека	характеризує фінансову стійкість для забезпечення функціонування та розвитку підприємства
Торгово-економічна безпека	характеризується наявністю ресурсної бази та наявної спеціалізації підприємства
Правова безпека	характеризується наявністю законодавчих та нормативно-правових актів на підприємстві
Кадрова безпека	організація ефективного формування та використання кадрових ресурсів підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості його функціонування

них підприємств і організацій у впровадженні передових підходів у залученні цільової аудиторії. Особливу увагу зосереджено на розвитку онлайн замовлення товарів, включаючи мобільні додатки, оскільки зростає популярність споживачів, які віддають перевагу електронній комерції.

В умовах обмежених ресурсів підприємства активно застосовують різноманітні програми лояльності, рекламні кампанії, можливість миттєвої оплати товарів через мобільні додатки та забезпечують зворотній зв'язок з клієнтами.

Отже, цифрова трансформація сприяє позитивному соціально-економічному розвитку вітчизняних підприємств, спрямованому на покращення якості товарів та послуг, розвиток інфраструктури, введення нових продуктів та послуг та оптимізацію витрат. Ці технології повинні бути інтегровані у всі бізнес-процеси підприємства, що призводить до підвищення продуктивності співробітників, задоволеності клієнтів та формування репутації як прогресивної компанії [4].

Однією з характеристик цифрової економіки є зміщення фокусу з матеріальних ресурсів на інформаційні, які можуть бути множинно використані різними суб'єктами незалежно від місця, часу та автора їх створення, і не зникають після використання. Це спрощує процес відновлення інформаційних ресурсів.

Зростання кількості порушень безпеки в умовах цифрової трансформації економіки пов'язане з постійним ускладненням та розширенням застосування цифрових технологій. Тому спостерігається пряма залежність між ступенем розвитку і впровадженням цифрової економіки у діяльність підприємств та їх економічною безпекою.

Інформаційні потоки відіграють роль як самостійного елемента, так і службового, оскільки вони супроводжують всі інші потоки, такі як фінансові, матеріальні, кадрові та інші, як в умовах внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

Однією з особливостей забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації є низка питань, які потребують уваги та вирішення:

- розробка та впровадження сучасної концепції безпеки підприємства, що враховує нові напрямки економічної безпеки, а також норми та критерії, адаптовані до цифрової трансформації.

- постійний моніторинг існуючих та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, а також прогнозування даних, які відображають стан економічної стійкості на підприємстві.

Сьогодні для багатьох галузей господарства буде проблематичним не тільки створення нових технологій та їх впровадження, скільки глобальна перебудова організації бізнес-процесів та зміни корпоративної культури. Особливо це стосується середнього та великого бізнесу, який традиційно менш гнучкий, як правило, використовує класичні підходи до управління.

Процес «оцифрування» економіки визначається способами подання, властивостями та методами оцінки інформації, а також способами комунікації із споживачами. Безпека цифрової економіки ґрунтується на зборі, аналізі, передачі та використанні інформації, а також на її захисті.

Класифікація загроз безпеці за різними критеріями відіграє значну роль у практичній діяльності, що стосується забезпечення економічної безпеки підприємства в цифровій економіці. Вона допомагає удосконалити організацію протидії загрозам та ризикам, виходячи з їх конкретних характеристик. Найбільш важливими критеріями є наступні:

- розташування джерела небезпеки (внутрішні або зовнішні загрози).

- характер небезпеки (фінансова, кадрова, правова, інформаційна, фізична і т. д.).

- рівень суб'єктивних оцінок загрози (від власника бізнесу, керівництва, служби безпеки підприємства).

- рівень «зрілості» загрози та інші аспекти [5].

У контексті цифрової трансформації виникає новий набір загроз, з якими зіштовхується керівництво та служба безпеки підприємства:

- вжиття додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та встановлення режиму комерційної таємниці як одного з напрямків захисту бізнес-процесів та управління ними.

- створення (посилення) структури забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві з використанням інформаційних технологій (запобігання витоку інформації через несанкціонований доступ та технічні канали).

- уточнення алгоритму функціонування служби безпеки підприємства та інших заходів.

Непохитною умовою забезпечення економічної безпеки підприємства є цілісність та захист його майна та інтересів. Це стосується як персоналу в цілому, так і відповідальних осіб (служба безпеки, планово-економічний відділ, бухгалтерія, системні адміністратори). Ефективне використання майна та інтересів підприємства як у стратегічному, так і в тактичному аспекті є необхідною умовою його економічної безпеки.

Якщо безпека майна забезпечується на законодавчому рівні, ефективність його використання залежить від керівництва та персоналу (власників бізнесу). Держава, у цьому випадку, має створити умови для сприяння ефективному функціонуванню та розвитку підприємства через відповідну податкову, кредитну, інвестиційну та інноваційну політику [6].

Впровадження цифрових технологій відкриває і додаткові можливості. Простий і швидкий доступ до інформації через Інтернет дозволяє підвищити ефективність співпраці між усіма ланками ланцюжка створення вартості. Створення баз даних дозволяє підвищити ефективність управління підприємством та виробництва продуктів харчування в цілому, знизити ризик виникнення аварійних ситуацій та зменшити їх негативні наслідки. Підвищення ефективності комунікацій, що забезпечує цифровізація, сприяє підвищенню прозорості між суб'єктами економічної сфери та встановлення довірчих відносин.

Висновки. Отже, у сучасних умовах появи зовнішніх та внутрішніх загроз і ризиків є неunikним явищем, і для їх запобігання необхідно розробити найефективніші та сучасні заходи безпеки, які забезпечують комплексний захист

усіх ресурсів підприємства від різноманітних атак. В цілому, забезпечення економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління його бізнес-процесами як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Цифрова трансформація націлена на впровадження та інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до значних змін у функціонуванні громадян, підприємств та їх взаємовідносинах. Вона дозволяє створювати цінність для самих себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, ефективніше та якісніше. А для того, щоб ефективно використовувати цифрові дані, підприємствам необхідне впровадження та постійне вдосконалення цифрових технологій, які допоможуть покращити результати діяльності, підвищити конкурентоспроможність та підлаштуватися під сучасні тенденції на ринку. Хоча впровадження технологій пов'язане з певними ризиками, практика показує, що такий крок ефективніший і безпечніший, ніж подальше використання старих технологій, схем та методів роботи.

Бібліографічний список:

1. Дикань В.Л., Божко К.М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150–158.
2. Квасова О.П. Фінансово-економічна безпека як система. *Інтернаука*. 2016. № 12 (22). С. 70–73.
3. Попов Е.В., Семячков К.А. Проблеми економічної безпеки цифрового суспільства в умовах глобалізації. *Економіка регіонів*. 2018. № 4. С. 1088–1101.
4. Ляхович О.О., Оплачко І.О. Економічна безпека та транспарентність підприємств в умовах цифровізації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 2(94). С. 100–111.
5. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
6. Гудзь О. Є. Цифрова економіки: зміна цінностей та орієнтирів в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.

References:

1. Dykan V. L., Bozhko K. M. (2018) Strategy for ensuring economic security of industrial enterprises. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 63, pp. 150–158.
2. Kvasova O. P. (2016) Finansovo-ekonomichna bezpeka yak systema. *Internauka*, no. 12 (22), pp. 70–73.
3. Popov E. V., Semiachkov K. A. (2018). Problems of economic security of the digital society in the conditions of globalization. *Ekonomika rehioniv*, no. 4, pp. 1088–1101.
4. Liakhovych O. O., Oplachko I. O. (2021). Economic security and transparency of enterprises in conditions of digitalization. *Visnyk NUVHP. Serii «Ekonomichni nauky»*, issue 2(94), pp. 100–111.
5. Apalkova V. V. (2015) Kontseptsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspek-tyvy Ukrainy. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii «Menedzhment innovatsii»*, no. 4, pp. 9–18.
6. Hudz O. Ye. (2018) Tsyfrova ekonomiky: zmina tsinnostei ta oriientyryv v upravlinni pidpry-iemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2(24), pp. 4–12.

DIRECTIONS OF ENSURING ENTERPRISE SECURITY IN THE CONDITIONS OF BUSINESS DIGITALIZATION

Nataliya Poliova

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing
Private Higher Education Establishment «European University»

Roman Kohut

Postgraduate Student at the Department of Economics,
Finance and Accounting
Private Higher Educational Establishment «European University»

Yurii Duma

Postgraduate Student at the Department of Management and Marketing
Private Higher Educational Establishment «European University»

Summary. Today, the entire world society is in a growing phase of technological and innovative development. This development is characterized by the fourth industrial revolution, the emergence of global scientific and technical networks, the spread of Internet technologies. An increasing share of public and private wealth is represented by knowledge and information, rather than material objects, because today it is these that form the bulk of innovations that have led to the emergence of the digital economy. The constant improvement and merging of digital and information technologies into global networks, their integration into various spheres of social life and the impact on the global economy is an unconscious phenomenon. Large corporations see the implementation of advanced technologies as one of the key drivers of innovative progress. However, modern Ukraine lags behind in the development and quality of the information and network sector of the economy. The country is just forming a strategy for creating its own digital market and remains an area with untapped potential. Thus, the question of trends in the development of digitization and informatization is relevant both in the practical sphere and in scientific research, since the digital economy involves the transformation of all spheres of activity. The study considers the significance of the implementation of the economic security system for enterprises in the context of the digital transformation of the economy. The essence of the digital economy was analyzed and the peculiarities of the functioning of business entities in the conditions of digitalization were determined. The main purpose of the study is to identify possible risks and threats, as well as to develop methods and tools to ensure the economic sustainability of the enterprise in the context of the digital economy. The main mechanisms for ensuring the economic security of the enterprise in the digital economy are considered. To ensure stable functioning and active development, business entities must use quick adaptation mechanisms to modern conditions. The digital transformation of the economy is determined by the variety of ways of presenting data, their characteristics, assessment methods and methods of interaction with users. Ensuring security in the digital economy is based on the collection, analysis, transfer and use of information, as well as measures to protect it.

Key words: digitization, economic security, digital transformation, threat, business processes.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-13

УДК 330.3

ПЕРЕДУМОВИ Й ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Романова Лідія Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Грігерман Євген Вікторович

аспірант

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4008-2869>

Анотація. У статті проаналізовано передумови й чинники інноваційного розвитку будівельної галузі в Україні. Метою статті є вивчення поточного стану і тенденцій розвитку будівельної галузі України, ідентифікація чинників її інноваційного розвитку та визначення напрямів якісного зростання. Визначені тенденції розвитку галузі на основі статистичних даних. Інновації у будівельній галузі було класифіковано на: впровадження інноваційних рішень в процеси планування, проектування, спорудження будівель; використання сучасних будівельних машин; впровадження інноваційних технологій; інновації у сфері монтажних робіт, ремонту та відновлення; створення нових будівельних матеріалів; застосування нових організаційних форм виконання робіт. Розглянуто можливості впровадження інновацій для будівельної галузі у повоєнний період. Виділено чинники інноваційного розвитку будівельної галузі: прискорена технічна модернізація підприємств; поліпшення енергозберігаючих та екологічних показників при створенні будівельних матеріалів; підвищення рівня кваліфікації робітників; модернізація нормативно-технічної бази; вдосконалення управління інноваційною діяльністю; правова і фінансова підтримка та вдосконалення механізму фінансування інновацій в будівництві.

Ключові слова: будівельна галузь, будівництво, інновації, інноваційний розвиток, чинники.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах економічний розвиток країни визначається переважно її науковими й технологічними перевагами, для досягнення яких потрібні обґрунтовані заходи щодо стимулювання зростання інвестиційної активності у пріоритетні галузі економіки, що забезпечують інноваційний розвиток. На сьогоднішній день інновації є однією з головних рушійних сил, що сприяють досягненню високої конкурентоспроможності та економічному зростанню країни. Інноваційний розвиток має стати одним із найважливіших національних пріоритетів для України в період повоєнного відновлення, що вимагає достатніх обсягів інвестування. Для комплексного вирішення складних завдань інноваційно-інвестиційного розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення, необхідно здійснювати

послідовний перехід економіки на інноваційну модель розвитку, в межах якої є ключовими чинниками якісного економічного зростання є посилення інвестиційної активності у ключових галузях та підтримка на усіх рівнях інноваційної діяльності. Значна увага має приділятися залученню іноземних інвестицій та міжнародному співробітництву у інноваційній сфері.

Будівельна галузь України є однією з бюджетотворюючих та водночас стратегічно важливою у розвитку національної економіки та розвитку соціальної інфраструктури країни [1, с. 51]. Вона має велике значення для всіх секторів національного господарства. Сьогодні будівництво перебуває у дуже нестабільних умовах, що викликано повномасштабною війною та перебоями в енергозабезпеченні. До того ж ситуацію ускладнює зниження інвес-



тиційної привабливості та зростання ризиків будівельних проєктів у житловому та промисловому будівництві на відміну від об'єктів інфраструктури, зокрема дорожнього будівництва. Однак зростання обсягів будівництва та реконструкції об'єктів інфраструктури не забезпечує розвиток будівельної галузі у цілому. Інноваційний розвиток будівельної галузі стає пріоритетом номер один внаслідок знищення значної кількості будівель через воєнні дії. Таким чином, дослідження інноваційного розвитку будівельної галузі є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми функціонування та шляхи розвитку будівельної галузі України розглядалися в роботах Н. Бахура, О. Коби, Л. Кулікової та інших вчених. Теоретичними питаннями забезпечення інноваційного розвитку будівельних підприємств займаються вітчизняні науковці, серед яких відомими є праці Л. Безтелесної [1], Л.О. Згалат-Лозинської [5], С. Ілляшенка, О. Паламарчука [1], Н. Тарнавської та інших. Проте прикладні аспекти інноваційного розвитку підприємств будівельної галузі в напрацюваннях вчених представлені недостатньо. Це зумовлює потребу розгляду цієї проблематики з фокусом на практику, ураховуючи виклики військового стану. Незважаючи на достатню кількість публікацій, існують невирішені питання щодо оцінки стану та перспектив розвитку будівельної галузі в період війни, відповідь на які потребує актуалізації через зміни економічних і політичних умов, рівня державної підтримки, проблем великих потоків міграції у країні та ін.

Мета статті. Постійні зміни в економічному середовищі України свідчать про необхідність опрацювання стратегії розвитку будівельної галузі з фокусуванням на інноваціях. Економічний розвиток України та швидкість післявоєнного відновлення багато в чому залежатиме від рівня конкурентоспроможності високотехнологічних галузей промисловості та будівництва. Метою статті є вивчення поточного стану і тенденцій будівельної галузі України, ідентифікація чинників її інноваційного розвитку та визначення напрямів якісного зростання.

Результати дослідження. Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей економіки України і тісно пов'язана з усіма іншими галузями. Саме будівельну галузь можна вважати однією з найважливіших, оскільки від неї великою мірою залежить ефективність функціонування всієї вітчизняної системи господарювання. У ринковій економіці ведення інноваційної діяльності будівельними підприємствами є одним із ключових чинників ринкового успіху, що формує конкурентні переваги. Важливим

при цьому є інноваційний розвиток, що є однією із основних складових діяльності будівельних підприємств. Він підсилює збільшення ефективності в життєдіяльності суб'єктів господарювання, а також сприяє змінам як у складі, так і у структурі діяльності самих підприємств.

Будівельна галузь України стикнулася з величезними викликами під час війни. Так, зокрема, відбулося стрімке скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів, суттєво зменшивши його масштаб. Левова частка підприємств будівельної галузі в Україні має наразі складну ситуацію з оборотними коштами та резервами. На початку 2022 року частина будівельних підприємств переорієнтувалася на допомогу ЗСУ, виробляючи протитанкові іжаки, маскувальні сітки та передаючи тонни піску для укріплення стратегічних споруд. Загалом у I півріччі 2022 р. великий відсоток підприємств був змушений призупинити виробництво або обмежити його, зважаючи на інтенсивні обстріли, високу вартість енергоносіїв та низький попит на ринку. До прикладу, падіння обсягів виробництва клінкерної цегли в Україні було зумовлено активними бойовими діями у Донецькій області, де знаходяться основні поклади сировини - тугоплавких глин. Частина підприємств, які виробляли сировину та будівельну продукцію для українського та європейського ринків, - повністю зруйновані. Зокрема, тут йдеться про завод із виготовлення мінеральної вати у м. Житомир, будівельних сумішей - на Донеччині, металокопункцій та інших будматеріалів у Маріуполі тощо [2].

У другому півріччі 2022 року основним викликом для нормалізації роботи підприємств будівельної галузі стали ліміти обсягів електроенергії внаслідок пошкоджень енергетичної інфраструктури. Тож сировину та/або матеріали, які ще донедавна виготовляли українські виробники, доводилося частково імпортувати, що також впливає на собівартість будівництва. Загалом ціни на будматеріали впродовж 2022 року зросли у середньому на 60%, роботи - на 30% [2] та зростатимуть надалі відповідно до зміни курсу валют, інфляції. Відповідно це було однією з причин призупинення будівельних проєктів.

Наразі за інформацією Державної служби статистики України, площа житла, введенного в експлуатацію у 2022 році становила 7,1 млн м², що на 46% менше ніж у 2021 році [3]. Загальна площа житлових будинків, на які видано дозволи на виконання будівельних робіт (нове будівництво), за підсумками 2023 року ще скоротилася на 37% порівняно з 2022 роком - до 4,2 млн кв. м [3]. По інших видах будівель і споруд у 2023 році спостерігається незначне

зростання (рис. 1). Крім того, обсяги імпорту/експорту матеріалів обмежені, оскільки лівова частка портів не працює, а сухохідні маршрути не дозволяють наростити такі ж масштаби товарообігу.

Характеризуючи динаміку розвитку будівельної галузі України, можемо спостерігати виражену зміну структури будівництва з початком повномасштабного вторгнення (таблиця 1).

За даними таблиці 1 спостерігаємо різке зменшення частки нового будівництва, починаючи з 2020 року і зростання частки капітальних і поточних ремонтів. Дані щодо реконструкцій та технічного переоснащення почали відокремлюватися в статистиці лише з 2020 року, проте вже за цей період чітко прослідковується тенденція до зниження цих показників.

У 2023 році відбулося відновлення роботи будівельних підприємств, які через нестачу електроенергії зупинили свої процеси. Цьому сприяло, по-перше, поступове відновлення системи й ефективна протиповітряна оборона від повторних ударів по енергооб'єктах. Другий сприятливий фактор – діючі програми з компенсації за зруйноване/пошкоджене майно на державному та місцевому рівнях, ухвалення закону, що визначає особливості та порядок таких відшкодувань. Щодо локальних ініціатив по відновленню житла – декілька таких програм

було реалізовано у Київській області, і у перспективі вони могли б позитивно вплинути на динаміку будівельної галузі та простимулювати ринок. Також для поживлення розвитку будівельної галузі було запроваджено іпотеку. При правильній реалізації можливість взяти житло під низький відсоток може позитивно позначитися на ринку, оскільки гроші учасників програми залишатимуться в Україні. На 2023 рік було заплановано до 15 тисяч пільгових іпотек – це дає змогу підтримувати галузь, і економіку країни в цілому [2]. Третя важлива передумова відновлення будівельного ринку – прозорість програм відбудови. За різними оцінками, кількість українців, чиє житло зруйновано, становить понад 3 мільйонів; близько третини інфраструктури пошкоджено. За оцінками експертів, для процесу відновлення потрібно близько 350 млрд дол. Для успішної реалізації такої програми важливою є зниження корупційних ризиків, відкритість усіх процесів як для українців, так і для міжнародних партнерів.

Також треба враховувати виклики, які впливають на стабільний розвиток будівельної галузі. Перш за все, йдеться про дефіцит будівельних матеріалів, які або імпортували з росії (скло, вироби з цементу, азбесту, гіпсу), або виробництва яких вона зруйнувала. Наприклад, за різними даними, у 2021 році частка скла,

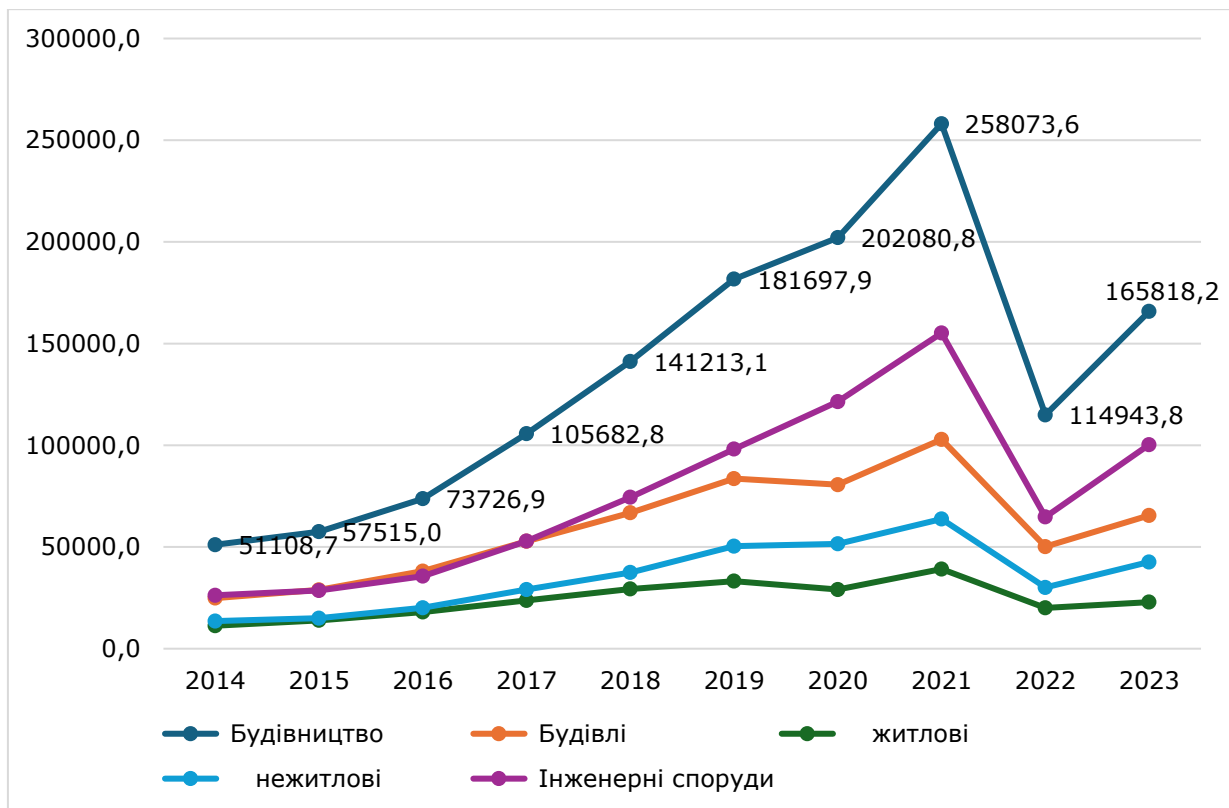


Рисунок 1 – Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції за видами у 2014-2023 рр.

Джерело: [3]

Таблиця 1 – Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва

Рік	Усього	Нове будівництво	Ремонт (капітальний та поточний)	Реконструкція та технічне переоснащення
2013	100	81,2	18,8	X
2014	100	82,4	17,6	X
2015	100	80,1	19,9	X
2016	100	80,9	19,1	X
2017	100	73,2	26,8	X
2018	100	72,8	27,2	X
2019	100	74,2	25,8	X
2020	100	36,0	36,9	27,1
2021	100	29,6	45,1	25,3
2022	100	36,6	38,8	24,6
2023	100	35,9	42,8	21,3

Джерело: державна служба статистики України [3]

імпортованого з рф та рб, складала від 70 до 80%. Тому важливо передбачити відновлення потужностей, а також можливість інвестицій в нові підприємства.

Іншою проблемою є сотні тисяч тонн будівельних відходів, для яких не вистачає місця на полігонах. Так, за даними органів місцевого самоврядування, вже у 2021 р. їх площа становила 9 га, а у 2023 році по всій країні утворилося більше 450 тонн будівельних відходів від руйнувань. Для вирішення проблеми створюють нові тимчасові місця складання сміття. Зокрема, у Київській області їх налічується понад 50. Європейський досвід показує успішні результати від повторного застосування будівельних відходів, що буде особливо корисно при відбудові України. І якщо раніше частину відсортованих відходів вивозили в рб, то тепер оптимальним варіантом буде налагодити процес переробки в Україні.

Відновлення будівництва позитивно вплине на життя населення та поліпшить економіку країни у повоєнний період: забезпечить робочими місцями, сприятиме нарощуванню обсягів виробництва матеріалів та відкриттю нових підприємств. Тож необхідно розуміти виклики та почати працювати над ними.

Подальший розвиток будівельної галузі потребує натеper швидких рішень, новітніх управлінських підходів, інноваційно-технологічного переоснащення. Створення та впровадження інноваційних технологій в будівництві, нових будівельних матеріалів, систем управління інноваційною діяльністю дозволить модернізувати галузь, що в свою чергу сприятиме збільшенню темпів економічного зростання нашої країни. Інноваційний розвиток будівельної галузі – це складний процес, який залежить від багатьох факторів. Одним з факторів, що стримують інноваційний розвиток будівельної

галузі, є певний консерватизм щодо впровадження інновацій. Серед інноваційно активних галузей будівництво знаходиться далеко не на першому місці. Разом з тим, розробка і впровадження інновацій в сферу будівництва - це один з напрямів науково-технічної діяльності, який активно розвивається в даний час. Однак, незважаючи на розробку і використання нових технологій, будівельна сфера доволі повільно реагує на інновації. Це пов'язано в першу чергу з тривалим терміном експлуатації будівель і споруд, протягом якого можуть проявитися непередбачені недоліки застосованої технології. Від моменту задуму проекту до введення готового об'єкта нерухомості в експлуатацію проходить тривалий час.

У будівельній галузі існують також певні «споживчі стереотипи», які заважають швидкому впровадженню інновацій. Наприклад, будівельні матеріали та технології, які багато років успішно застосовуються в будівництві і мають високий попит на ринку, не створюють економічних стимулів до розробки та впровадження нових матеріалів і технологій. Внаслідок цього будівельні підприємства не ризикують при виборі нових матеріалів або методів будівництва. По-друге, існує висока відповідальність будівельників за кінцевий продукт, яка пояснюється ризиком виникнення негативних наслідків, якщо будуть застосовані невідповідні технології або допущені помилки на стадії проектування.

У будівельній сфері можливе використання наступних видів інновацій: впровадження інноваційних рішень в процеси планування, проектування, спорудження та архітектурного вигляду будівель; використання сучасних будівельних машин і устаткування, що дозволяють скоротити терміни будівництва і питому вагу витрат на їх експлуатацію; впровадження

ефективних інноваційних будівельних технологій (наприклад, експериментальні будинки); інновації у сфері монтажних і сполучних робіт, робіт по ремонту, реконструкції, реставрації та відновлення об'єктів будівництва; створення нових будівельних матеріалів (речовин, сумішей), зокрема, теплоізоляційних матеріалів, що мають низьку собівартість і при цьому високу якість, нових якісних оздоблювальних матеріалів; застосування нових організаційних форм виконання робіт. Розглянемо можливості розвитку та впровадження деяких з цих видів інновацій в сучасних умовах та у повоєнний період.

В останні роки з'явилася велика кількість нових будівельних матеріалів та перспективних технологій. Найважливіша вимога до якості сучасних будівельних матеріалів – це їхня екологічність, мінімізація негативного впливу на довкілля та здоров'я людини. Екологічне будівництво натеper – один з найбільш актуальних світових трендів і важлива складова поняття «сталій розвиток». Дослідження проблем глобального потепління показало, що сучасні міста і будівлі в них – основне джерело забруднень. Вирішенням цієї проблеми має бути застосування інноваційних матеріалів для обмежуючих конструкцій, впровадження технологій енергозбереження, децентралізація енергетики, створення «розумних мереж», енергоінформаційних систем, впровадження концепцій «енергетично ефективного будинку», «еко-будинку» тощо.

Іншою важливою тенденцією є вимога енергоефективності, що сприяє зниженню витрат на обігрів та охолодження. Сучасне будівництво також має використовувати найменш трудомісткі технології. В даний час очевидна тенденція до диверсифікації будівельної галузі. У великих містах-мільйонниках зберігається тренд багатопверхового будівництва, у зв'язку з чим відбувається підвищення вимог щодо міцності, легкості, вогнестійкості. Таким чином, застосування новітніх технологій сприяє виробництву матеріалів, що задовольняють цим вимогам.

Крім суто технологічних інновацій у будівельному процесі, слід зазначити, що вектор інноваційної діяльності будівельної галузі України перебуває у площині діджиталізації [1]. Крім того, забудовники використовують у квартирах технологію «розумний дім». Це набір датчиків, які дозволяють віддалено обігрівати або охолоджувати житло перед поверненням додому господарів, попереджати про затоплення сусідів і т. ін. [4].

Ще одним напрямом інновацій у будівництві є інноваційні підходи до проектування житла на принципах автономності. Багато домогосподарств намагаються перейти на індивідуальне забезпечення будинку з економічних

та екологічних причин. Їхній вибір схиляється у бік автономності від загальносупільних джерел електроенергії, які постачаються теплоелектростанціями, атомними реакторами, що забруднюють атмосферу [6, с. 28]. Усе більше споживачів обирають повну або часткову автономність, поступове відключення від спільної електромережі через покрокову установку альтернативних енергогенеруючих, енергозберігаючих пристроїв. Вслід за джерелами енергії домогосподарства намагаються зробити автономним опалення та водопостачання. В умовах війни та частих відключень централізованого електропостачання значення автономності утримання будинків стрімко зростає.

Окрім інноваційних підходів до проектування помешкань, надалі будівництво буде орієнтуватися на використання нових матеріалів та інноваційних технологій будівництва, серед яких, зокрема, є 3D-технології будівництва індивідуального житла за спеціальними проектами з використанням усіх новітніх технологій енергозбереження, водоочищення, стійкості до стихійних лих, а також захисту від вірусів і бактерій [5].

Всі перераховані види інновацій існують в тісному взаємозв'язку і диктують певні вимоги до інноваційної діяльності підприємств. Технічні та технологічні інновації впливають безпосередньо на зміст виробничих будівельних процесів, а також формують основу управлінських інновацій. На сучасному етапі розвитку галузі спостерігається тенденція скорочення частки бюджетного фінансування в структурі джерел інноваційного фінансування, частка ж власних коштів підприємств збільшується.

Залучення технологічних інновацій в будівництві обмежується наступними умовами: високі витрати введення в експлуатацію об'єктів; недовіра до інновацій зі сторони споживачів; нестача фінансових ресурсів, що виділяються на інноваційні розробки; переважання на ринку дрібних фірм, що не володіють достатніми ресурсами для впровадження інновацій в свою діяльність; циклічний характер будівництва і особливості кліматичних умов; низький ступінь інтеграції в будівельній сфері, що провокує стійку залежність від субпідрядників; відсутність уніфікованої системи апробації та сертифікації нових продуктів; відсутність необмеженого доступу до інформації про нові продукти, недостатність налагоджених зв'язків, обміну досвідом між науково-дослідними центрами і будівельними підприємствами; недостатня підтримка інноваційної діяльності будівельних підприємств державою і т.д.

Незважаючи на консерватизм будівельної галузі щодо впровадження інновацій, на ринку

періодично з'являються нові пропозиції від різних виробників будівельних матеріалів, виробів та конструкцій. Рішення задач сучасного будівництва, які залежать від різних факторів, в т.ч. ринкового попиту, сучасних вимог до надійності і екологічної безпеки будівельних матеріалів, їх енергоефективності та ін., диктує необхідність створення і впровадження нових будівельних матеріалів, виробів та конструкцій.

Так, наприклад, на ринку вітчизняних будівельних матеріалів спостерігається зростаючий попит на теплоізоляційні матеріали. Це пов'язано зі зростанням обсягів будівельних робіт зі зведення нових будівель, реконструкції та ремонту старого житлового фонду. При цьому слід враховувати сучасні вимоги до екологічної безпеки та енергоефективності теплоізоляційних матеріалів відповідно до державних норм регулювання в цій області і з боку споживачів. Серед інноваційних будівельних матеріалів можна відзначити: стінові утеплювачі, нанобетон, мікроцемент, газозолобетон, ековата і ін. Їх створення і вдосконалення здійснюється на основі останніх досягнень в механімії і нанотехнологій і формує потребу в створенні нововведень в архітектурно-будівельному проектуванні будинків і споруд, що викликає зміна технологій їх будівництва, створення нових будівельних технологій і поява організаційно-управлінських інновацій в будівництві.

Розробка і впровадження нових архітектурно-планувальних рішень будівель і споруд є одним з найважливіших елементів інноваційного розвитку будівельного комплексу. Інновації в проектуванні забезпечують об'єкти будівництва новими споживчими властивостями, вирішення пріоритетних завдань в галузі енергоефективності та ін. Так, компанія Інтергалбуд застосовує інноваційний дизайн та енергозберігаючі технології при будівництві сучасних ЖК. Такі архітектурно-проектні рішення забезпечують економію тепла і електрики.

Нові вимоги до безпеки і надійності будівель, їх сейсмостійкості, енергозбереження, екологічної безпеки диктують необхідність створення і впровадження у виробництво інноваційних будівельних технологій. До їх числа відносяться технології зведення будівель і споруд, способи подачі будівельних матеріалів на майданчик, заливка бетону, кладка блоків і т.п. Серед інноваційних технологій зведення будівель можна виділити: збірно-монолітно-каркасну, незнімну опалубку, методи створення інверсійних покривель, виведення комунікацій в міжповерховий простір, безшовні методи обробки фасадів та ін. Розвиток технологічних компонентів інноваційного розвитку проявляється, наприклад, в тому, що в житловому будівництві багатоповерхівок

уже не використовують панельну технологію, а застосовують, технологію збірно-монолітно-каркасного домобудівництва. Таким чином, знижується енергоємність будівельних робіт, терміни будівництва і витрата матеріалів, а якість будівельної продукції підвищується. Зовнішні та внутрішні стіни будинку, побудованого за збірно-монолітнокаркасною технологією, не є несучими конструкціями, і можуть бути виготовлені із сучасних інноваційних будівельних матеріалів, що забезпечують енергозбереження, є екологічно чистими, мають полегшену вагу і т.ін. Застосування цієї технології забезпечує можливість вільного планування приміщень. На думку фахівців, найближчими роками однією з ключових тенденцій повинен стати прискорений перехід від традиційних технологій зведення будівель на будмайданчиках до збірно-модульного житлового будівництва і, далі, до конвейєрного виробництва об'єктів з уніфікованих панельних або модульних компонентів. Така тенденція характерна для усіх промислово розвинених країн.

Однією з перешкод інноваційного розвитку будівельної галузі є недостатній рівень кваліфікації значної частини робітників на будівництві, через що замовник іноді змушений відмовлятися від застосування різних інновацій. Також спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців і серед інженерно-технічних працівників, що пов'язано з недосконалістю системи підготовки кадрів та низького соціального престижу професійної освіти. Вирішення цих завдань є одним з факторів прискореного переходу економіки на інноваційний шлях розвитку.

Наступним чинником інноваційного розвитку будівельної галузі є інформаційний. Завдяки впровадженню комп'ютерних технологій науково-технічна інформація стає доступнішим для користувача (інтернет, цифрові комунікації, спеціальне ПЗ). Сучасний стан інформаційного забезпечення будівельної галузі, інноваційні можливості в області комунікації, комп'ютерні системи, система захисту інформації – все це справляє істотний вплив на інноваційний розвиток будівельної галузі. Інновації інформаційно-комунікаційного характеру дозволяють вирішувати завдання організації раціональних інформаційних потоків будівельних підприємств, підвищення достовірності і оперативності отримання інформації.

Зовнішніми стимулами інноваційної активності будівельних підприємств є сприятливі чинники зовнішнього середовища, що включають економічну політику держави, сприятливе правове поле, посилення інноваційної спрямованості в управлінні економікою, що змінюють стереотипи поведінки. Внутрішні стимули

викликані необхідністю заміни застарілого обладнання з метою підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції на ринку.

Інноваційний розвиток будівельної галузі вимагає також вдосконалення системи організації та управління підприємствами. Зокрема, доцільно використовувати комп'ютерне моделювання на всіх етапах життєвого циклу об'єктів будівництва, починаючи від моменту розробки проєкту на будівництво будівель або споруд і до моменту введення їх в експлуатацію. За оцінками експертів, ефективне застосування цього програмного забезпечення дозволяє економити в середньому 20-30% коштів від загальної собівартості будівництва. У будівельній галузі України впровадження технологій інформаційного моделювання будівель відбувається дуже повільно. Напрямами розвитку будівельної галузі можна назвати збільшення ролі інжинірингу та проєктування, в основу яких має бути покладена система міжнародних стандартів та кращих практик. Реалізація інновацій у будівельній галузі пов'язана із великою кількістю проблем, оскільки інноваційна діяльність супроводжується високою невизначеністю в умовах війни [7; 8].

Висновки. У ринковій економіці ведення інноваційної діяльності будівельними підприємствами є одним із ключових чинників ринкового успіху, що формує конкурентні переваги. Виявлено, що будівельна галузь України стикнулася з величезними викликами під час війни, зокрема, стрімке скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів, у т.ч. припинення діяльності стратегічно важливих підприємств, складна ситуація з оборотними коштами та резервами, загрози руйнації унаслідок обстрілів, перебої енергозабезпечення. Виявлено, що відбулося значне скорочення обсягів виробленої будівельної продукції за усіма видами та виражену зміну структури будівництва у 2022 році, і у 2023 почалося поступове відновлення, що вимагає саме інноваційних підходів. Ідентифі-

ковано виклики, які впливають на стабільний розвиток будівельної галузі: дефіцит будівельних матеріалів, зростання кількості неутілізованих будівельних відходів, а також певний консерватизм щодо впровадження інновацій та «споживчі стереотипи».

У будівельній сфері визначена можливість використання наступних видів інновацій: впровадження інноваційних рішень в процесі планування, проєктування, спорудження та архітектурного вигляду будівель; використання сучасних будівельних машин і устаткування; впровадження ефективних інноваційних будівельних технологій; інновації у сфері монтажних робіт, робіт з ремонту, реконструкції, реставрації та відновлення об'єктів будівництва; створення нових будівельних матеріалів; застосування нових організаційних форм виконання робіт. Розглянемо можливості розвитку та впровадження деяких з цих видів інновацій в сучасних умовах та у повоєнний період.

На основі проведеного дослідження нами виділено наступні чинники інноваційного розвитку будівельної галузі: прискорена технічна і технологічна модернізація будівельних підприємств; поліпшення енергозберігаючих та екологічних показників при створенні інноваційних будівельних матеріалів і технологій; підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників і робітників будівельної галузі; модернізація нормативно-технічної бази в будівництві, системи ціноутворення і кошторисного нормування; вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств будівельної галузі; правова і фінансова підтримка розвитку інноваційної діяльності в будівництві; вдосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності будівельної галузі. Основними напрямками розвитку будівельної галузі можна назвати збільшення ролі інжинірингу та проєктування, в основу яких має бути покладена система міжнародних стандартів та кращих практик.

Бібліографічний список:

1. Безтелесна Л.І., Паламарчук О.С. Інноваційний розвиток будівельних підприємств на локальному рівні. *Бізнес-інформ*. 2020. № 2. С. 193–202.
2. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
3. Державна служба статистики України. Будівництво. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm
4. Інновації в будівництві – загальні принципи. URL: <https://rem-bud.in.ua/budivnictvo/innovaci%D1%97v-budivnictvi-zagalni-principi.html>
5. Інновації в будівництві: чому українські девелопери не цікавляться новими технологіями. URL: <https://mind.ua/publications/20202837-innovaciyv-budivnictvi-chomu-ukrayinski-developeri-necikavlyatsya-novimi-tehnologiyami>
6. Згалат-Лозинська Л.О. Концепція інноваційного розвитку будівельної галузі в умовах пандемії та економічної кризи. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 27–31. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/572/558>
7. Коба О. Вплив війни на будівельний бізнес України. *Перспективи*. 2023. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2718/2727>

8. Бахур Н.В. Вплив будівельної сфери України на регіональний розвиток у воєнний час. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/94.pdf

References:

1. Beztelesna L. I., Palamarchuk O. S. (2020) Innovatsiyni rozvytok budivelnnykh pidpriemstv na lokalnomu rivni [Innovative development of construction enterprises at the local level]. *Business-inform*, no. 2, pp. 193–202.
2. Bench N. (2023) V umovakh viiny: shcho vidbuvaietsia u budivelnomu sektori [In the conditions of war: what is happening in the construction sector]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Budivnytstvo [State Statistics Service of Ukraine. Construction]. (2023). Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm
4. Innovatsii v budivnytstvi – zahalni pryntsypy [Innovations in construction – general principles]. (2023). Available at: <https://rem-bud.in.ua/budivnictvo/innovaci%D1%97-v-budivnictvi-zagalni-principi.html>
5. Innovatsii v budivnytstvi: chomu ukrainski developery ne tsikavliatsia novymy tekhnolohiiamy [Innovations in construction: why Ukrainian developers are not interested in new technologies]. (2020). Available at: <https://mind.ua/publications/20202837-innovaciyiv-budivnictvi-chomu-ukrayinski-developeri-ne-cikavlyatsya-novimi-tehnologiyami>
6. Zghalat-Lozynska L. O. (2020) Kontsepsiia innovatsiinoho rozvytku budivelnoi haluzi v umovakh pandemii ta ekonomichnoi kryzy [The concept of innovative development of the construction industry in the conditions of the pandemic and economic crisis]. *Ekonomichniy prostir*, no. 157, pp. 27–31. Available at: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/572/558>
7. Koba O. (2023) Vplyv viiny na budivelniy biznes Ukrainy [The impact of the war on the construction business of Ukraine]. *Perspektyvy*. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2718/2727>
8. Bakhur N. V. (2022) Vplyv budivelnoi sfery Ukrainy na rehionalnyi rozvytok u voiennyi chas. [The impact of the construction industry of Ukraine on regional development in wartime]. *Efektynna ekonomika*. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/94.pdf (in Ukrainian)

PRECONDITIONS AND FACTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

Lidiya Romanova

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Marketing Department
*Educational and Research Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management*

Yevgen Grigerman

Postgraduate Student
*Educational and Research Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management*

Summary. The article analyzes the prerequisites and factors of innovative development of the construction industry in Ukraine. The purpose of the article is to study the current state of the construction industry of Ukraine, identify the factors of its innovative development and determine the direction of qualitative growth. The industry development trends are established based on statistical data. The innovations in construction industry were classified as follows: implementation of innovative solutions in the processes of planning, design, construction and architectural appearance of buildings; use of modern construction machines and equipment; implementation of effective innovative construction technologies; innovations in the field of assembly works, repair, reconstruction and restoration of construction objects; creation of new building materials; application of new organizational forms of work performance. The possibilities of development and implementation of certain types of innovations for the construction industry in modern conditions and in the post-war period are considered. Based on the conducted research, the following factors of innovative development of the construction industry were identified: accelerated technical and technological modernization of construction enterprises; improvement of energy-saving and ecological indicators when creating innovative building materials and technologies;

raising the level of qualification of engineers and workers in the construction industry; modernization of the regulatory and technical base in construction; improvement of the system of management of innovative activities of enterprises in the construction industry; legal and financial support for the development of innovative activities; improvement of the mechanism of financing innovative activities of the construction industry. The main directions of development of the construction industry can be called increasing the role of engineering and design, which should be based on a system of international standards and best practices.

Key words: construction industry, construction, innovations, innovative development, factors.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-14

УДК 339.1:659.1+004.8

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ФОРМИ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Слободяник Анна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6437-0033>

Білич Василь Михайлович

здобувач третього рівня вищої освіти
Київський міжнародний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2365-7194>

Кобелев Володимир Іванович

здобувач третього рівня вищої освіти
Київський міжнародний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4484-0502>

Король Олексій Андрійович

здобувач третього рівня вищої освіти
Київський міжнародний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0291-6765>

Анотація. У статті проведено оцінку розвитку електронної комерції як форми торгівлі в цифровому середовищі. Авторами доведено, що електронна комерція сприяє підвищенню конкурентоспроможності постачальників, оскільки вони наближаються до своїх клієнтів. У роботі підкреслено, що у роздрібній торгівлі завжди існує потреба у збільшенні обсягів продажів та привертанні покупців, що призводить до зростання прибутковості. У роботі зроблено акцент на тому, що сучасна електронна комерція охоплює електронний обмін товарів через онлайн-платформи та Інтернет, мобільну торгівлю, електронні перекази грошей, керування ланцюгами постачання, Інтернет-маркетинг, онлайн-операції з транзакціями, електронний обмін даними (EDI), системи управління запасами та автоматизовані збір даних. Авторами доведено, що онлайн-ринки дозволяють займатися роздрібною підприємницькою діяльністю, шукати постачальників та покупців, оплачувати рахунки та укладати угоди, причому все це відбувається у межах глобального Інтернету. Водночас, для цього розробляються спеціальні норми і правила, створюється унікальне програмне забезпечення, проте основна ідея полягає в тому, що системи електронної комерції доступні всім, незалежно від їхнього місця перебування, оскільки вони функціонують у веб-середовищі. Разом з тим, авторами зацентровано увагу на тому, що організації з доступом до Інтернету використовують різні види електронної комерції, які відповідають їхнім потребам, масштабам, цілям і принципам роботи. Інтернет-торгівля, банкінг, страхові послуги і грошові перекази можуть бути використані однаково успішно та одночасно, залежно від специфіки кожної компанії. Авторами доведено, що роздрібна електронна торгівля є невід'ємною частиною сучасної економіки, і її зростання залежить від ряду факторів. Серед них важливими є приплив нових користувачів Інтернету, особливо активних мобільних користувачів, та загальна тенденція цифровізації суспільства. Отже, ці фактори сприяють мінімізації витрат на операції та транзакції через глобальну мережу. Такий розвиток роздрібною електронної торгівлі підтримує її зростання і дозволяє компаніям збільшувати обсяги продажів та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: роздрібна інтернет-торгівля, електронна торгівля, онлайн-торгівля, електронна комерція, цифрова економіка, стратегічні пріоритети, цифрове бізнес середовище.

Актуальність проблеми. Інтернет революціонує управління бізнесом, забезпечуючи можливість ведення ділових зв'язків з компа-

ніями навіть за кордоном. Це стає необхідною частиною сучасного суспільства та важливою для нашого повсякденного життя. Коли людина



© Слободяник А.М., Білич В.М., Кобелев В.І., Король О.А., 2024

потребує придбати щось, вона перш за все звертається до онлайн-ресурсів.

Електронна комерція сприяє підвищенню конкурентоспроможності постачальників, оскільки вони наближаються до своїх клієнтів. Інтернет дозволяє знайти все необхідне без виходу з дому або офісу. Сьогодні в мережі можна знайти будь-яку інформацію, описи, відгуки, рейтинги та швидко придбати практично будь-який товар.

Зручність замовлення, швидкість пошуку та широкий асортимент – основні переваги онлайн-продажів порівняно з традиційними магазинами. У роздрібній торгівлі завжди існує потреба у збільшенні обсягів продажів та привертанні покупців, що призводить до зростання прибутковості. Запуск нового магазину зазвичай потребує значних витрат, тоді як створення та розвиток інтернет-магазину можливі за менші кошти, а його ефективність може бути набагато вищою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наразі спостерігається перехід до цифрової економіки, що виявляється у швидкому розвитку науково-технічного прогресу, постійній необхідності інновацій, цифровізації бізнес-процесів та зростанні масштабів міжнародної електронної комерції. Вдалим компаніям все частіше вдається використовувати гнучкі стратегії та ідеї самоорганізації. Покоління Y і Z все менше розрізняють свою роботу та особисте життя. Роль керівника також переосмислюється: знижується потреба у централізованому керівництві, а зростання горизонтальних комунікацій призводить до зміни управлінських підходів.

Важливі питання щодо формування цифрової економіки та цифровізації роздрібною торгівлі розглядаються у працях дослідників, таких як Азізкулов Д.М., Апалькова В.В., Гончаров Ю.А., Деева Н.Е., Джусов О.А., Карчева Г.Т., Коляденко С.В., Краус Н.М., Куйбіда В.С., Маслова А.О., Матвейчук Л.О. Однак, деякі теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з розвитком роздрібною інтернет-торгівлі у контексті цифрової економіки, залишаються мало вивченими.

У рамках досліджень в галузі цифрової економіки та цифровізації, важливо продовжувати дослідження та розробляти стратегії, спрямовані на ефективне використання цифрових технологій у роздрібній торгівлі та інших сферах діяльності. Це допоможе оптимально використовувати переваги цифрового середовища та підвищити конкурентоспроможність бізнесу у сучасних умовах ринку.

Мета полягає у виявленні та теоретичному і методичному обґрунтуванні тенденцій розвитку Інтернет-торгівлі на глобальному ринку.

Результати дослідження. E-commerce є процесом, що відбувається в онлайн-серед-

овищі, де після завершення транзакції визначаються права на користування продуктом або послугою. Електронна торгівля – це діяльність підприємств, яка включає в себе комерційні операції, виконані з використанням електронних засобів обміну інформацією. E-commerce не обмежується лише фінансовими або торговими транзакціями через мережу, але також включає в себе глобальні ланцюги бізнес-процесів, пов'язаних з торгівлею.

Світова фінансово-економічна криза 2008 року стала стимулом для зростання малого бізнесу в Інтернеті. Кількість проектів з обмеженим числом учасників (до 10 осіб) значно збільшилась. Незважаючи на загальний спад у галузі бізнесу, цей сегмент продовжував зростати [1].

Криза 2008 року мала навіть позитивний вплив на розвиток електронної торгівлі, оскільки вона змусила багатьох підприємців переглянути свої стратегії і шукати нові шляхи для виживання та зростання. У зв'язку з цим, багато з них звернули увагу на потенціал Інтернету і розпочали активно використовувати його для продажу товарів і послуг [2].

За останні роки електронна торгівля значно розширилася і стала важливим елементом сучасної економіки. Більше підприємств переходять на онлайн-платформи для збільшення своєї аудиторії, покращення обслуговування клієнтів і збільшення прибутковості [3]. Такий тренд сприяє зростанню конкуренції, що стимулює компанії постійно вдосконалювати свої продукти і послуги, щоб зберігати та залучати нових клієнтів.

Це обумовлено тим, що в умовах загального спаду ділової активності і скорочення штату, деякі молоді фахівці вирішили почати власний бізнес. До того ж, для початку бізнесу в Інтернеті не потрібно істотні вкладення. Ця перевага робить онлайн-торгівлю привабливою для усіх економічних суб'єктів – і для дрібного, і для великого бізнесу.

Криза 2008 р. змусила багатьох суб'єктів бізнесу до вжиття радикальних заходів – скорочення штату, звільнення персоналу, урізування бюджету. Багато компаній не могли дозволити собі дорогу зовнішню рекламу і рекламні ролики. У зв'язку з цим, а також унаслідок значного потенціалу з позиції можливостей просування послуг і товарів роль Інтернету істотно підвищилася.

Сучасна електронна комерція охоплює електронний обмін товарів через онлайн-платформи та Інтернет, мобільну торгівлю, електронні перекази грошей, керування ланцюгами постачання, Інтернет-маркетинг, онлайн-операції з транзакціями, електронний обмін даними

(EDI), системи управління запасами та автоматизовані збір даних [4].

Порівняно з традиційним обміном даними, електронний обмін в Інтернеті є більш ефективним як за швидкістю, так і за вартістю. Це дозволяє користувачам обмінюватися даними, проводити фінансові операції та укладати угоди онлайн. Учасниками таких транзакцій можуть бути як фізичні особи, так і юридичні особи, фінансові установи, виробники, постачальники та споживачі товарів і послуг.

Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології є ключовим фактором економічного розвитку. При вивченні аспектів електронної комерції важливо звернути увагу на укладення комерційних угод через Інтернет без фізичного присутності сторін, що призводить до передачі права власності на товари або послуги від одного учасника до іншого.

Сучасна електронна комерція відкриває широкі можливості для бізнесу та споживачів. Вона дозволяє компаніям розширювати свою аудиторію, пропонувати продукти та послуги в онлайн-середовищі, забезпечуючи зручність і доступність для клієнтів з усього світу. З іншого боку, споживачі мають можливість здійснювати покупки безпосередньо з дому або з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету, порівнювати ціни, отримувати додаткові сервіси та швидко доставку.

Одним з ключових аспектів електронної комерції є підвищення ефективності та оптимізація бізнес-процесів. Це стосується не лише обміну товарами та послугами, а й управління ланцюгами постачання, ведення бухгалтерського обліку, аналізу даних та прийняття рішень на основі цих даних.

У майбутньому електронна комерція ймовірно продовжить свій розвиток, зокрема шляхом використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна реальність, блокчейн та інші. Це сприятиме подальшому зростанню конкуренції на ринку та підвищенню якості обслуговування для споживачів.

Існує п'ять основних форм електронної комерції, які визначають цю галузь. Кожна з них стала дуже популярною і широко використовується по всьому світу. Цей тип бізнесу перетворився на велику систему, що охоплює майже кожну країну і став важливою складовою світової економіки. [5] Онлайн-ринки дозволяють займатися підприємницькою діяльністю, шукати постачальників та покупців, оплачувати рахунки та укладати угоди, причому все це відбувається у межах глобального Інтернету. Зрозуміло, що для цього розробляються спеціальні норми і правила, створюється унікальне програмне забезпечення, проте основна ідея поля-

гає в тому, що системи електронної комерції доступні всім, незалежно від їхнього місця перебування, оскільки вони функціонують у веб-середовищі.

Першу покупку в Інтернеті здійснив американець Філ Бранденбергер у 1994 році. Він замовив на сайті новий альбом Стінга "Ten Summoners' Tales" і оплатив \$12,48 (плюс вартість доставки) за допомогою своєї Mastercard. Незабаром на ринку з'явилися Amazon і Alibaba, які стали піонерами і лідерами в цій сфері.

Види електронної комерції можна класифікувати за двома основними характеристиками: за типом товарів (фізичні, цифрові, послуги) та їхнім призначенням. Наприклад, фізичні товари включають продукти, одяг, меблі, електроніку та паперові книги; цифрові товари – музику, фільми, електронні книги, онлайн-курси; а послуги можуть бути різними, від фотографування до допомоги з переїздом.

Кому продають у цифровому просторі [6]:

– b2c (бізнес для споживача) включає в себе Інтернет-магазини, які безпосередньо продають товари або послуги споживачам у роздріб;

– b2b (бізнес для бізнесу) описує ситуацію, коли компанія продає щось іншим компаніям, можливо, у формі оптової торгівлі для подальшої реалізації товарів споживачам у роздріб. Також це може охоплювати товари і послуги, спрямовані на корпоративні потреби, такі як касове устаткування, хмарні сховища і сервіси, або міжнародна доставка вантажів;

– c2b (споживач для бізнесу) відноситься до випадку, коли окремі люди (фізичні особи) пропонують товари і послуги для компаній, такі як дизайнери, програмісти або творці контенту як приклад виконавців на аутсорсингових платформах;

– c2c (від споживача до споживача) описує ситуацію, коли люди безпосередньо продають один одному товари і послуги, такі як послуги няні, репетиторства, кондитерські вироби або дизайнерський одяг;

– g2b (від уряду до бізнесу) охоплює державні органи, які надають щось для бізнесу, наприклад, використання радіочастот, повітряного простору, або сервісів для збору і обробки даних;

– b2g (бізнес для уряду) включає процеси, коли бізнес надає товари і послуги у рамках державних закупівель, наприклад, програмне забезпечення або електроніка;

– c2g (від споживача до уряду) відноситься до випадку, коли споживачі оплачують різні державні послуги.

Ці форми електронної комерції відображають різноманітність взаємодій між різними типами суб'єктів, такими як компанії, фізичні особи та

урядові органи. Кожен з цих типів взаємодії має свої особливості та впливає на економіку та суспільство в цілому.

Наприклад, b2c (бізнес для споживача) стимулює конкуренцію на ринку та розвиток онлайн-торгівлі, забезпечуючи споживачам доступ до різноманітних товарів та послуг безпосередньо через Інтернет. Такий підхід сприяє зручності покупок та можливості отримати доступні ціни та акції.

З іншого боку, c2b (споживач для бізнесу) відкриває можливості для індивідуальних фахівців та невеликих підприємств пропонувати свої послуги та експертизу на ринку. Це дозволяє бізнесам знаходити та працювати з талановитими та кваліфікованими професіоналами.

g2b (від уряду до бізнесу) і b2g (бізнес для уряду) розглядаються у контексті державних закупівель та співпраці між урядовими органами та приватними компаніями. Це важливий аспект економічного розвитку, оскільки сприяє підтримці бізнесу, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, різноманітність форм електронної комерції свідчить про те, що цей сектор є важливим та динамічно розвивається, сприяючи інноваціям, зручності та ефективності у сучасному бізнес-середовищі.

Два найбільш поширені типи – b2c і b2b, являють собою основу електронної комерції. Ця галузь включає п'ять основних напрямків, що характеризують її функції та застосування, і кожен з них широко використовується по всьому світу. Ці напрямки включають [9]:

- Інтернет-торгівлю, що охоплює будь-який онлайн-магазин.
- Електронний обмін інформацією, включаючи прості інформаційні сайти.
- Інтернет-банкінг і надання страхових послуг через мережу.
- Грошові перекази і використання електронних гарантів.
- Маркетинг у формі збору інформації для створення клієнтської бази.

Всі ці аспекти, хоч і є важливими для електронної діяльності, але відсутність комерційних угод в Інтернеті робить їх поза межами електронної комерції і не може бути визнана як її типи.

В сучасному світі використання технологій електронної комерції приносить позитивний економічний ефект і продовжує показувати позитивну динаміку зростання. Ця галузь є невідмінною частиною суспільного життя і відзначається рядом переваг, таких як зниження цін на товари і послуги, що сприяє збільшенню обсягів онлайн-торгівлі.

Електронна торгівля стає все більш важливою складовою світової економіки. Проте роз-

виток цієї сфери в різних регіонах має різний темп. Найбільший оборот онлайн-торгівлі спостерігається в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, який переважно відзначається активним економічним зростанням та інформатизацією (зокрема, за рахунок Китаю), обганяючи Північну Америку вдвічі [10].

Тим не менш, новий електронний ринок є менш прозорим і менш цивілізованим у порівнянні з традиційним ритейлом, що в основному пов'язано з особливостями віртуальних технологій. Однак глобальний характер онлайн-торгівлі стає потужним каталізатором росту, але одночасно утворює основний бар'єр для створення ефективних фінансових і правових механізмів для легалізації цього сектора. У багатьох випадках виникає проблема регулювання товарно-грошових відносин в онлайн-середовищі, оскільки існуючі норми і правила, що діють на рівні однієї держави, не завжди ефективні в міжнародному масштабі.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день не існує єдиної практики державного регулювання цієї сфери. Однак багато країн спостерігають тенденцію до впровадження протекціоністських заходів, що спрямовані на захист внутрішніх виробників і онлайн-ритейлерів, хоча існують винятки, такі як США і деякі інші країни, які обрали саморегуляцію ринку.

Організації з доступом до Інтернету використовують різні види електронної комерції, які відповідають їхнім потребам, масштабам, цілям і принципам роботи. Інтернет-торгівля, банкінг, страхові послуги і грошові перекази можуть бути використані однаково успішно та одночасно, залежно від специфіки кожної компанії [10].

Електронна комерція відкриває можливості для підприємств збільшити обсяги продажів, знизивши початкові вкладення та покращивши якість роботи. Її переваги та недоліки наведені у таблиці 1. Хоча існують негативні аспекти використання мережі, з кожним з них можна працювати, щоб пом'якшити їх вплив.

Китайська платформа електронної комерції Pinduoduo продемонструвала найвищий рівень зростання капіталізації серед 25 компаній у 2020 році. Рейтинг ТОП-25 ритейлерів за ринковою капіталізацією, складений платформою TradingPlatforms.com, підкреслив значний розвиток компаній у цьому році, зокрема тих, що працюють у сфері електронної комерції.

Найяскравіші успішні випадки у галузі електронної торгівлі показали вражаючі показники росту капіталізації, зокрема, китайський онлайн-майданчик Pinduoduo, який збільшив свою капіталізацію на 395,4% за рік, до рекордних \$217,9 мільярдів. Pinduoduo є платформою,

Таблиця 1 – Переваги та недоліки електронної комерції

Переваги/ недоліки	Характеристика
Переваги електронної комерції	Можливість проникнення на розширений ринок при мінімальних фінансових вкладеннях є однією з переваг. Важливість відстані між продавцем і кінцевим споживачем не має значення, оскільки навіть на великих відстанях вони можуть легко знаходити один одного. Це допомагає скоротити ланцюжок між постачальником і клієнтом, оскільки немає необхідності залучення посередників, що зменшує витрати, але зберігає первинну якість. Крім того, це полегшує пошук цільової аудиторії.
	Можливість підтримувати прямий зв'язок зі своїми покупцями дозволяє підвищити продуктивність і конкурентоспроможність компаній. Ці компанії можуть працювати цілодобово в будь-який день тижня, не знижуючи при цьому якість обслуговування.
Недоліки електронної комерції	Залежність від сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, або, простіше кажучи, від стабільно працюючого високошвидкісного Інтернету, є однією з основних проблем. Також відсутня грамотно розроблена законодавча база, яка б дозволяла ефективно регулювати процеси в цій галузі. Іншою проблемою є втрата частини потенційних клієнтів, яким не подобається робити покупки онлайн і вони вважають звичними звичайні магазини. Також існує загроза втрати конфіденційності при здійсненні угод через Інтернет. Крім того, покупці стикаються з серйозним ризиком втрати грошей, навіть за наявності постійно розвиваючих технологій, які забезпечують безпеку. Ще однією невирішеною проблемою є доставка товару до споживача і повернення неякісної продукції.

Джерело: складено автором на основі узагальнення досліджень

яка співпрацює безпосередньо з фермерами та дистриб'юторами, забезпечуючи прямий доступ до споживачів.

Друге місце за темпами зростання капіталізації займає ще один китайський онлайн-майданчик, JD.com. Протягом звітної періоду його капіталізація зросла на 167,3%, до \$138,1 мільярда. На третьому місці розташувалася Amazon, зростання його капіталізації склало 78,4% до \$1,6 трільйона [11].

Серед 25 компаній 4 відзначилися зниженням капіталізації: Walgreens Boots Alliance (США) на 32,4%, Inditex (власник бренду Zara) на 15,7%, японський холдинг Seven & I Holdings (власник мережі магазинів 7-Eleven) на 8,6%, та мережа аптек CVS Health (США) на 7,5%.

Компанії, такі як японська Fast Retailing (власник брендів Uniqlo, J Brand, Comptoir des Cotonniers, GU, Princesse Tam – Tam та Theor), Target і Dollar General (американська мережа магазинів фіксованої ціни), продемонстрували зростання ринкової капіталізації на понад 20% за рік завдяки своїм зусиллям у розвитку можливостей онлайн.

Pinduoduo, китайський онлайн-ритейлер, звітуючи про рекордну кількість активних покупців у 2020 році, перевершив Alibaba за їхньою кількістю. У 2020 році кількість покупців платних послуг компанії перевищила 788 мільйонів, згідно з Reuters, які цитують Liga.

Виручка Pinduoduo за підсумками 2020 року зросла на 146% порівняно з 2019 роком, до \$4 мільярдів. Засновник Pinduoduo, Колін Хуан, вирішив піти у відставку, його місце займе ген-

директор компанії Чень Лей. Це рішення було ухвалено в контексті зростаючого тиску китайського уряду на IT-сектор. У листі акціонерів Хуан повідомив, що планує більше часу приділяти своїм особистим інтересам у галузі природничих наук.

Після оголошення цього, акції Pinduoduo втратили 8,60% своєї вартості протягом години торгів на Нью-Йоркській біржі, у той час як акції Alibaba зростали на 1,5%.

Pinduoduo визнаний одним з сильних конкурентів для Alibaba і іншого великого китайського гравця в інтернет-торгівлі, JD.com. Цей китайський онлайн-ритейлер розробив систему різноманітних знижок та грошових заохочень, що зміцнює процес покупки, а також впровадив в екосистему елементи гри.

З кінця 2019 року до кінця 2020 року ринкова капіталізація Pinduoduo зросла на 395% до \$218 мільярдів, хоча компанія майже ніколи не відзначається квартальними прибутками. Щодо Alibaba, вона є монополістом на китайському ринку e-commerce та однією з найбільших компаній у світі. На квітень 2021 року її ринкова капіталізація складає \$637 мільярдів, роблячи її дев'ятою за розміром компанією у світі. Alibaba була заснована у 1999 році і займається трьома основними напрямками: b2c (Tmall і Aliexpress), b2b (Alibaba) і c2c (Taobao). Усі три платформи мають міжнародний розмах, але основний обсяг діяльності продовжується на внутрішньому ринку. Крім того, в компанії є власна платіжна система Alipay, яка є міжнародною.

Модель Alibaba подібна до eBay: вона діє як агрегатор для різноманітних продавців – як фізичних осіб, так і магазинів або виробників – які відправляють товари напряму покупцям.

JD.com, головний конкурент Alibaba в Китаї, відрізняється від Alibaba своєю моделлю, аналогічною Amazon: вона відвантажує товари від сторонніх продавців зі свого власного складу і відправляє через власну службу доставки. Конкретно, станом на кінець 2020 року у компанії було понад 900 складів, загальна площа яких становила 21 мільйон квадратних метрів. У складі холдингу є своя соціальна платформа – Jingxi, а також мережі магазинів поблизу будинків Xintonglu і JD New Markets, і навіть власний напрямок у сфері комерційної нерухомості. У найближчому майбутньому JD планує впровадити свою власну цифрову валюту – e-CNY.

Amazon є найбільшим роздрібним продавцем в сфері електронної комерції в США і одним з найбільших у світі. Компанія має широку мережу складів і сортувальних центрів, а також власну службу доставки, яка використовує дрони і роботи, а в 2020 році навіть придбала літаки Boeing 767. Крім основної платформи b2c, Amazon також пропонує Amazon Business для корпоративних клієнтів.

Amazon також володіє широкою мережею складів та сортувальних центрів, а також має свою власну службу доставки, яка використовує дрони і роботи. У 2020 році Amazon придбала навіть літаки Boeing 767 для покращення процесу доставки. Крім основної платформи b2c, у Amazon є Amazon Business, спрямована на корпоративних клієнтів-юридичних осіб.

eBay був започаткований у 1995 році як онлайн-сервіс аукціонів c2c, де продавці виставляли товари на аукціон (часто були це вживані товари), а покупці робили свої ставки. Відправка товарів покупцям була відповідальністю продавця, а eBay отримував комісію за розміщення лотів і вирішення спорів. Пізніше на платформі з'явилися комерційні акаунти для підприємців і магазинів, а також була введена можливість купувати товари за фіксованою ціною.

Також, як у Amazon, у eBay є свої версії сайту для різних країн, включаючи Росію. Однак компанія не почала розвивати власні логістичні сервіси і інші додаткові послуги. eBay залишається онлайн-агрегатором, який відомий своєю спеціалізацією на колекційних рідкостях і цінному антикваріаті. У 2020 році обсяги продажів зросли до \$10,3 млрд (на 19% вище, ніж у попередньому році), а кількість активних користувачів збільшилась на 11 млн до 185 млн осіб.

Додатково, важливо зазначити, що eBay відомий своєю широкою міжнародною спіль-

нотою колекціонерів та любителів антикваріату. Ця особливість привертає до платформи не лише покупців і продавців, а й унікальних експертів, які активно обмінюються знаннями і досвідом у своїх колекційних галузях.

У контексті динаміки зростання виручки та збільшення кількості активних користувачів можна побачити, що eBay залишається важливим гравцем на ринку електронної комерції. Незважаючи на те, що платформа не виходить за межі своїх основних функцій, таких як аукціони та продажі за фіксованою ціною, її унікальна спеціалізація в колекційних товарах і антикваріаті привертає значну аудиторію. Такий підхід дозволяє eBay залишатися конкурентоздатним серед інших великих гравців електронної комерції, таких як Amazon та Alibaba.

Отже, ключовим фактором, що сприяє зростанню сектору електронної торгівлі, є постійний приплив нових користувачів Інтернету, зокрема, активних користувачів мобільного Інтернету (на планшетах та смартфонах). Також важливо враховувати глобальну тенденцію цифровізації суспільства з метою зменшення витрат на операції та транзакції, які можна здійснювати через світову мережу.

Роздрібна електронна торгівля є невід'ємною частиною сучасної економіки, і її зростання залежить від ряду факторів. Серед них важливими є приплив нових користувачів Інтернету, особливо активних мобільних користувачів, та загальна тенденція цифровізації суспільства. Ці фактори сприяють мінімізації витрат на операції та транзакції через глобальну мережу. Такий розвиток роздрібною електронної торгівлі підтримує її зростання і дозволяє компаніям збільшувати обсяги продажів та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Висновки. В умовах збільшеної економічної невизначеності споживачі все частіше вдаються до цифрових інструментів, таких як порівняльні сайти, для оптимізації своїх витрат. Бренди зазнають зростаючих вимог до конкурентоспроможної ціни, що стає особливо складним завданням для компаній, які прагнуть зберігати етичні стандарти у сфері роздрібною торгівлі.

У сфері B2B можна скористатися перевагами онлайн-ритейлу. Оптові покупці очікують від оптових електронних комерційних сайтів функціоналу, схожого на B2C. Це означає, що Інтернет-магазини B2B повинні бути такими ж зручними, як і Інтернет-магазини B2C, включаючи каталог товарів, кошик і опції оформлення замовлення.

Онлайн-покупці очікують від Інтернет-магазинів більшого функціоналу, тому застарілі Інтернет-магазини із застарілими можливостями

вже не є вигідними. Тому галузь електронної комерції постійно розвивається, з'являються нові технології і рішення з регулярністю.

Електронна комерція постійно розвивається як у сфері B2C, так і B2B. Разом з тим, оптові клієнти очікують від електронних комерційних сайтів такого ж рівня зручності і функціоналу,

як вони мають у роздрібному секторі. Старі, застарілі Інтернет-магазини втрачають конкурентоспроможність через відсутність сучасних функцій. Тому важливо постійно вдосконалювати та адаптувати електронні комерційні платформи до потреб сучасних покупців, що сприяє стабільному росту цієї галузі.

Бібліографічний список:

1. Побоченко Л.М., Сабатін О.С. Розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Том 2. Вип. (24). С. 38–46.
2. Сидоренко К.В. Електронна логістика: роль та перспективи розвитку в Україні. *Сучасні проблеми глобалізаційних процесів у світовій економіці: XII міжнар. наук.-практ. конф.*, 11 листопада 2019 р.: тези доп. Київ, 2019. С. 182–184.
3. Сак Т.В., Ховхалюк Д.О. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 3. С. 73–85.
4. Скрипник Н.Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 310–316.
5. Семенов А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2020. № 43. С. 38–43.
6. Cater-Steel A., Grist S. The Definition Dilemma of E-Commerce. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-575-7.CH027>
7. Coppola D. Statistics and facts about global e-commerce – 2021. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierchapter1>.
8. Zaitsev Y.O., Ponomariov O.S., Krasnorutskiy O.O., Slobodanyk A.M., Guley A.I. Analysis of the Modern Monitoring Implementation Methods as the Main Stage of Digitalization of the Agrarian Enterprises. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020. № 29(6s). P. 1014–1021. URL: <http://seresc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9098>
9. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>
10. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 45–52.
11. Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. 2022. Digital-маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: КиМУ, 2022. 228 с.

References:

1. Pobochenko L. M., Sabatin O. S. (2017) Development of e-commerce on the example of the Amazon online store. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 2, issue (24), pp. 38–46.
2. Sidorenko K. V. (November 11, 2019) Electronic logistics: the role and prospects of development in Ukraine. *Modern problems of globalization processes in the world economy: XII International Scientific and Practical Conference: abstracts of the supplement*. Pp. 182–184.
3. Sak T. V., Khovkhaluk D. O. (2020) E-commerce in Ukraine: state, trends, prospects for development. *Marketing and digital technologies*, vol. 4, no. 3, pp. 73–85.
4. Skrypnyk N. E. (2018) Features of the development of Internet commerce in the world space. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, issue 6 (17), pp. 310–316.
5. Semenog A. (2020) Analysis of world rankings for assessing the formation and development of the digital economy and Ukraine's place in them. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series Economics and Management*, no. 43, pp. 38–43.
6. Cater-Steel A., Grist S. The Definition Dilemma of E-Commerce. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-575-7.CH027>
7. Coppola D. Statistics and facts about global e-commerce – 2021. Available at: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierchapter1>
8. Zaitsev Y. O., Ponomariov O. S., Krasnorutskiy O. O., Slobodanyk A. M., Guley A. I. (2020) Analysis of the Modern Monitoring Implementation Methods as the Main Stage of Digitalization of the Agrarian Enterprises. *International Journal of Advanced Science and Technology*, no. 29(6s), pp. 1014–1021. Available at: <http://seresc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9098>
9. Slobodanyk A. M., Plotnyk P. A., Zazymko S. A. (2020) The problem of implementing modern management of an agricultural holding in the context of digitalization. *Effective economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>

10. Mohylevska O., Slobodianyuk A., Sidak I. (2023) The impact of artificial intelligence on the Ukrainian and international economy. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 1, pp. 45–52.
11. Slobodianyuk A. M., Mohylevska O. Y., Romanova L. V., Salkova I. Y. (2022) Digital marketing: theory and practice: a textbook. Kyiv: KIMU, 228 p.

FEATURES OF E-COMMERCE DEVELOPMENT AS A FORM OF TRADE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Anna Slobodianyuk

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of Marketing Department
National Aviation University

Vasyl Bilych

Postraduate Student
Kyiv International University

Volodymyr Kobyleyev

Postraduate Student
Kyiv International University

Oleksiy Korol

Postraduate Student
Kyiv International University

Summary. The article assesses the development of e-commerce as a form of trade in the digital environment. The authors prove that e-commerce contributes to the competitiveness of suppliers as they get closer to their customers. The paper emphasizes that retailers always need to increase sales and attract customers, which leads to increased profitability. The paper emphasizes that modern e-commerce includes electronic exchange of goods via online platforms and the Internet, mobile commerce, electronic money transfers, supply chain management, Internet marketing, online transaction operations, electronic data interchange (EDI), inventory management systems, and automated data collection. The authors prove that online marketplaces allow you to engage in retail business activities, search for suppliers and buyers, pay bills and conclude transactions, all within the global Internet. At the same time, special rules and regulations are being developed for this purpose, and unique software is being created, but the basic idea is that e-commerce systems are available to everyone, regardless of their location, because they operate in the web environment. At the same time, the authors emphasize that organizations with Internet access use different types of e-commerce that meet their needs, scale, goals, and operating principles. Internet commerce, banking, insurance services and money transfers can be used equally successfully and simultaneously, depending on the specifics of each company. The authors prove that retail e-commerce is an integral part of the modern economy, and its growth depends on a number of factors. Among them are the influx of new Internet users, especially active mobile users, and the general trend of digitalization of society. Consequently, these factors contribute to minimizing the costs of operations and transactions via the global network. This development of retail e-commerce supports its growth and allows companies to increase sales and become more competitive in the market.

Key words: online retail, e-commerce, online trading, e-commerce, digital economy, strategic priorities, digital business environment.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-15

УДК 33.012.23:000.891+339.13.021:339.137.2

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Соболева Ганна Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2375-3665>

Ноженко Богдан Олегович

здобувач третього освітньо-наукового рівня
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

Анотація. Конкуренція є невід'ємною складовою ринкової економіки та потужним двигуном економічного розвитку, важливим критерієм доцільності функціонування підприємства, його адаптації до змінних умов середовища економічної діяльності, забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринках збуту. Конкурентоспроможність, її чинники та переваги в сукупності характеризуються конкурентним середовищем. В умовах посилення конкуренції постійний моніторинг конкурентного середовища виступає важливою умовою забезпечення високого рівня конкурентоздатності підприємства. Сучасний ринок будь-якої продукції є мінливим динамічним утворенням, активність дій його суб'єктів на якому визначає постійні зміни середовища діяльності підприємства. Конкурентне середовище формується під впливом значної кількості чинників, які зумовлюють як зовнішні умови, так і особливості взаємодії суб'єктів.

Ключові слова: середовище, конкуренція, методи, ринок, ефективність.

Актуальність проблеми. Діяльність будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана із постійною взаємодією з зовнішнім середовищем, частиною якого виступають конкуренти. Конкуренція є тією рушійною силою, яка зумовлює постійну потребу підприємства у розвитку. Оточення будь-якого підприємства створює певні обмеження, без врахування яких неможливо прийняття управлінських рішень, зокрема конкуренція на ринку (виходячи з того, що вона є наближеною до досконалої) обмежує рівень цін. Ринкові ціни, ціни конкурентів є тим орієнтиром, на який орієнтуються підприємства, оскільки цінова конкуренція є основою створення конкурентних переваг. Програючи за цінами, підприємство фактично втрачає свої конкурентні позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі зазначена велика кількість досліджень, які існують в сучасній економічній науці, великий вклад в основні визначення, що окреслюють «сутність конкурентного середовища внесли Захаров В.А., Нагірна Л.В., Ніколенко С.С., Мелушова І.Ю., Прокопова О.В., Кириченко Л.М. та інші. В своїх

наукових працях розглядають сутність конкурентного середовища та його види, на їх думку можливо окреслити основні елементи конкурентного середовища, а саме: ринок конкретного товару, його товар та його географічні межі, сам товар, конкуренцію, а також конкурентоспроможність як об'єкт і результат ділової співпраці. На сучасному етапі розвитку спостерігається мобільність і динаміка. Це зумовлює необхідність виділяти типи конкурентного середовища ще за однією ознакою: динамікою змін на ринку. У динаміці ринкових змін І.Ю. Мелушова та О.В. Прокопова пропонують визначати «зміни параметрів конкурентного середовища, які визначаються впливом факторів зовнішнього середовища». Останні дослідження направлені на розвиток конкурентного середовища та сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають і впливають на розвиток конкуренції.

Мета статті. Обґрунтування підходів до оцінювання конкурентного середовища та розробка пропозицій з підвищення конкурентних позицій на ньому. Визначення сутності конкурентного середовища підприємства, оцінка умов конку-



ренції та конкурентних позицій підприємства на ринку, на якому функціонує підприємство.

Результати дослідження. Конкурентне середовище активно формується у всіх сферах діяльності і галузях національної економіки, але процеси розвитку конкуренції на вітчизняних товарних ринках складний і суперечний [1].

Конкурентне середовище диктує підприємства значну кількість інших умов і обмежень:

- доступ до інвестиційних ресурсів, оскільки підприємства, які функціонують на одному ринку конкурують не тільки за споживача, але і за переваги перед інвесторами;
- вимоги до якості продукції;
- напрями інноваційної діяльності, бо неможливо ефективно утримувати конкурентні позиції постійно не оновлюючи продукцію, технології у відповідності до сучасних трендів та необхідності орієнтуватися на ринкових інноваційних лідерів;
- форми і методи нецінової конкуренції, оскільки при умовно рівних умовах цінової конкуренції на сучасному етапі посилюється вплив нецінових факторів, які можуть істотно вплинути на переваги споживачів.

Розглядаючи сутність конкурентного середовища визначають достатню кількість наукових підходів:

- як історично сформована соціально-економічна структура суспільного господарства;
- як сукупність умов та факторів;
- як система відносин [2].

Основні підходи до визначення поняття конкурентного середовища, та його основні сутнісні характеристики:

- взаємодія взаємопов'язаних спільними інтересами виробництва та споживання суб'єктів;
- територіальна особливість виробництва та ринків збуту;
- сукупність умов і зовнішніх чинників, що впливають на стан конкуренції на ринку;
- сфера формування конкурентних переваг;
- об'єкт стратегічного управління.

На конкурентне середовище впливає значна кількість чинників, які зумовлюють як зовнішні умови, так і особливості взаємодії суб'єктів. Однак, при визначенні конкурентних умов на певних ринках необхідно враховувати ще один важливий аспект – інституційний, зокрема складові державної конкурентної політики [1].

В умовах розвитку цифровізації все більше на стан конкурентних середовищ в різних галузях та різних ринків починають впливати чинники, що визначають становлення цифрової економіки та формування новітніх діджиталізованих структур. Під впливом цифрових технологій, становлення цифрової економіки конкурентні

середовища також підпадають під процеси глобалізації, зумовлюючи розвиток міжнародної конкуренції. Будь-яке підприємство, яке заявляє про себе в цифровому просторі, об'єктивно відчуває такий вплив. Врахування чинників, що зумовлює глобальний вплив а конкурентне середовище, відповідно стає необхідною умовою підвищення ефективності функціонування в сучасних умовах.

Отже, в сучасному цифровізованому, динамічному світі на конкурентне середовище підприємства будь-якої галузі впливає велика кількість факторів.

Урахування всіх чинників в оцінці стану конкурентного середовища ускладнює саму процедуру оцінки і потребує відбору найбільш важливих складових конкурентного середовища. Конкурентне середовище, насамперед, залежить від галузі, в якій працює підприємство. Класичний підхід М. Портера, який визначено як «п'ять сил конкуренції Портера», окреслюючи галузеві аспекти, не дає відповідь про місце безпосередньо підприємства в даному середовищі. Саме тому, необхідно розглядати підходи, які існують до оцінювання конкурентного середовища [2].

Важливою особливістю конкурентного середовища на сучасному етапі розвитку є рухливість та динамічність. При проведенні оцінки конкурентного середовища аналіз проводять за певними етапами, зокрема: виявляють діючих та потенційних конкурентів; проводять моніторинг та конкурентну розвідку; аналіз конкурентів за ступенем їх впливу на ринку; оцінювання позицій конкурентів на ринку; пошук стратегічних переваг конкурентів; розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби [3].

Відповідно, кожен етап потребує застосування комплексу методів, послідовне застосування яких дає можливість створити передумови для аналізу наступного етапу та висновку щодо комплексної оцінки конкурентного середовища.

Оцінюючи конкурентів їх доцільно розподіляти за категоріями. Найчастіше виділяють пріоритетних конкурентів, серед яких акцент роблять на таких конкурентах як «лідер», «претендент», «послідовник».

Поряд з класичними методами, які застосовуються для оцінки зовнішнього середовища, все активніше впроваджуються методи, які поєднують оцінку конкурентного середовища з можливістю прийняття рішень, операційного менеджменту або стратегічного управління [4].

Отже, розглядаючи можливості застосування методів дослідження конкретних позицій підприємства та конкурентного середовища в кваліфікаційній роботі найбільш доцільним, на нашу думку, буде застосування таких мето-

дів як: моніторинг конкурентних позицій, який дозволить виділити основних конкурентів на ринку, SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, рейтингові оцінки та методика визначення позицій та можливостей конкурентів, що дозволить оцінити у порівнянні конкурентні позиції підприємства та визначити шляхи їх зміцнення. Поряд х даними методами, які спрямовані на визначення і оцінку позицій підприємства, важливо проаналізувати динаміку змін та стан ринку продукції на якому працює підприємство.

Актуальним методом оцінювання конкурентних позицій виступає бенчмаркінг. На сьогодні бенчмаркінг – це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що призведуть організацію до більш досконалої форми [5].

Особливості бенчмаркінгу полягає в впровадженні найкращих практик. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками.

Зміцнення конкурентних позицій підприємства залежить від значної кількості факторів, серед яких необхідно виділити стан ринку продукції безпосередньо, види конкуренції, який визначає ситуацію на ринку, галузь виробництва та в цілому рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств вважаються погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації

кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Основні положення підвищення конкурентних позицій підприємств включають:

- визначення системи цілей, установ, мотивів діяльності і методів управління;
- побудову оптимальної організаційної структури управління;
- формування оцінки показників конкурентоспроможності та конкурентних переваг;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність;
- моніторинг конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства;
- розробка конкурентних стратегій діяльності підприємства з урахуванням півня розвитку конкурентного потенціалу.

Висновки. Отже, основними шляхами вирішення питань, які пов'язані з підвищенням конкурентних позицій підприємства виступають підвищення якості управління, удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем, розвиток та вдосконалення інноваційної діяльності; впровадження новітніх цифрових технологій; впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток тактичного маркетингу та впровадження довгострокових маркетингових конкурентних стратегій.

Бібліографічний список:

1. Стасенко Д.В. Теорія конкуренції і особливості формування конкурентного середовища в Україні. *Наука й економіка*. 2014. № 3 (35). С. 145–150.
2. Мелушова І.Ю., Прокопова О.В., Твердохліб К.О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *БізнесІнформ*. 2016. № 11. С. 376–384.
3. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траєкторія науки*. 2015. № 4. С. 213–223.
4. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. С. 64–66.
5. Христеко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153–158.

References:

1. Stasenko D. V. (2014) Teoriya konkurentstsiyi i osoblyvosti formuvannya konkurentnoho seredovyscha v Ukraini [Theory of competition and features of the formation of a competitive environment in Ukraine]. *Nauka y ekonomika*, no. 3 (35), pp. 145–150.
2. Melushova I. Yu. Prokopova O. V., Tverdokhlib K. O. (2016) Konkurentne seredovyshe pidpryyemst [Competitive environment of enterprises: essence and types], *BusinessInform*, no. 11, pp. 376–384.
3. Krasylia D. (2015) Model marketynhovoho doslidzhennya konkurentnoho seredovyscha [Model of marketing research of the competitive environment]. *Trayektoriya nauky*, no. 4, pp. 213–223.
4. Boyko K. O. (2016) Etapy i metody doslidzhennya konkurentnoho seredovyscha [Stages and methods of research of the competitive environment]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 17, pp. 64–66.
5. Khrysteko O. V., Manzhos S. A. (2018) Zastosuvannya benchmarkinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Application of benchmarking in the enterprise management system]. *Finansovyy prostir*, no. 1 (29), pp. 153–158

THE ESSENCE AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

Hanna Sobolieva

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Marketing
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Bogdan Nozhenko

Applicant at the Third Educational and Scientific Level
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Summary. An increasingly important role in the efficiency of the enterprise is played by factors that affect the changes that occur directly in the environment of enterprises, since they have the greatest impact on the internal environment of the enterprise and determine both the general development strategy and marketing competitive strategies that allow to maintain and achieve certain competitive advantages. In the conditions of increased competition, constant monitoring of the competitive environment is an important condition for ensuring a high level of competitiveness of the enterprise. A feature of the competitive environment at the current stage of development is mobility and dynamism. This makes it necessary to distinguish the types of competitive environment according to another feature – the dynamics of market changes. On the basis of this characteristic, an active competitive environment is distinguished, which is characterized by a high level of mobility and dynamism, economic entities actively apply various measures of competitive struggle, their interaction has a clearly expressed character. A passive competitive environment implies insignificant dynamics in the parameters of the external environment. Competition is an integral component of the market economy and a powerful engine of economic development, an important criterion for the expediency of the enterprise's functioning, its adaptation to the changing conditions of the economic activity environment, and ensuring its sustainable competitive advantages in the sales markets. Competitiveness, its factors and advantages are collectively characterized by a competitive environment. In the conditions of increased competition, constant monitoring of the competitive environment is an important condition for ensuring a high level of competitiveness of the enterprise. The modern market of any product is a changing dynamic entity, the activity of the actions of its subjects on which determines the constant changes in the environment of the enterprise. The competitive environment is formed under the influence of a significant number of factors that determine both the external conditions and the peculiarities of the interaction of subjects.

Key words: environment, competition, methods, market, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-16

УДК 338.2:354

МОЛОДІЖНІ ЦЕНТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Содома Руслана Іванівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

Ільчишин Ігор Юрійович

аспірант
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8045-5380>

Анотація. Стаття присвячена аналізу ролі молодіжних центрів в Україні у контексті раннього попередження та реагування на ризики, з якими стикається молодь. У дослідженні розглянуто широкий спектр ризиків, включаючи соціально-економічні, психологічні, освітні та інші виклики, що впливають на молодих людей в сучасній Україні. Особлива увага приділена аналізу інструментів та методик, які застосовуються молодіжними центрами для ідентифікації та адресації цих ризиків. Стаття висвітлює важливість міжсекторальної взаємодії та співпраці з різними зацікавленими сторонами, включаючи органи влади, освітні установи, громадські організації та бізнес, у підтримці та розвитку діяльності молодіжних центрів. На основі дослідження розроблено рекомендації щодо розширення та покращення роботи молодіжних центрів для ефективнішого реагування на виклики, з якими стикається молодь. Висвітлено перспективи подальших досліджень у цій сфері.

Ключові слова: молодіжні центри, регіональний розвиток, ризики, соціально-економічні ризики, управління проектами, психологічна підтримка, міжсекторальна взаємодія, соціальна активність.

Актуальність проблеми. Сучасний стан українського суспільства характеризується значною кількістю ризиків, з якими стикається молодь. Ризики негативно впливають на здоров'я, життя та добробут молоді, а також на розвиток суспільства в цілому.

Існують різні способи попередження та реагування на ризики, з якими стикається молодь. Одним із важливих інструментів у цій сфері є молодіжні центри. Молодіжні центри – це установи, які надають молоді широкий спектр послуг, включаючи інформаційну, просвітницьку, психологічну, соціальну та культурну підтримку.

Незважаючи на значний потенціал, роль молодіжних центрів у системі раннього попередження та реагування на ризики до кінця не з'ясована. Необхідно дослідити можливості та особливості роботи молодіжних центрів з раннього попередження та реагування на ризики, а також розробити рекомендації щодо покращення їх роботи у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досвід функціонування молодіжних центрів в системі молодіжної політики в Україні детально досліджено в роботах різних вчених. Кожен з них зробив унікальний внесок у вивчення ролі та потенціалу цих інституцій, дозволяючи глибше зрозуміти їх важливість для розвитку молоді та суспільства в цілому.

Науковці як Н. Дьоба, Н. Тілікіна та О. Шкарупа зосереджують свої дослідження на активностях молодіжних центрів, аналізуючи їх вплив на громадянську активність та соціальне включення молоді. Вони детально вивчають механізми залучення молоді до участі в програмах та розвитку лідерських навичок [4]. Звертаємо увагу на думку Л. Лесик [12], О. Садура [11]. Я. Бабич, який досліджує молодіжний центр як інноваційний інститут, який відіграє ключову роль у самореалізації молоді [1]. Його робота підкреслює, як центри можуть стимулювати креативність, підприємницьку ініціативу та самовираження через різноманітні програми



© Содома Р.І., Ільчишин І.Ю., 2024

та проекти. Є. Боренько у своїх дослідженнях зосереджується на аналізі молодіжних центрів як невід'ємних складових системи молодіжної політики. Він акцентує увагу на різноманітності послуг, які надають ці центри – від освітніх програм до культурних заходів та спортивних активностей, – вказуючи на їх значення у соціальному та професійному розвитку молодих людей [2].

Дослідники О. Вакуленко, Н. Комарова та О. Ярема звертають увагу на національні практики молодіжних центрів і молодіжну роботу в умовах децентралізації. Їхні роботи висвітлюють, як процеси децентралізації впливають на можливості молодіжних центрів у наданні послуг та ефективної взаємодії з молоддю, а також на розвиток партнерства між центрами та місцевою владою [7].

Кожне з цих досліджень вносить важливий вклад у комплексне розуміння ролі молодіжних центрів в контексті молодіжної політики в Україні. Вони не тільки визначають потенціал цих інститутів як платформ для розвитку та самореалізації молоді, але й підкреслюють необхідність їх подальшого розвитку та підтримки.

Враховуючи низку напрацювань вітчизняними та зарубіжними сучасними вченими деякі аспекти все ж таки залишаються на стадії лише обговорення, що свідчить про актуальність проблеми розвитку молодіжних центрів раннього попередження та реагування на ризики в регіонах України.

Метою дослідження є вивчення ролі молодіжних центрів як інструменту раннього попередження та реагування на ризики в регіонах України.

Результати досліджень. Дослідження ролі молодіжних центрів у ранньому попередженні та реагуванні на ризики, з якими стикається молодь в Україні, вимагає чіткого розуміння ключових понять та їх визначень.

Ризик в широкому сенсі визначається як потенційна можливість виникнення події або дії, яка може призвести до негативних наслідків для індивідуума або групи осіб. У контексті молодіжної політики, ризик часто пов'язаний із соціальними, економічними, фізичними та психологічними факторами, які можуть загрожувати добробуту та розвитку молоді [14].

Раннє попередження є процесом ідентифікації ранніх ознак ризику чи проблеми до того, як вони повністю виявляють свої наслідки. В контексті молодіжної роботи, це включає моніторинг та оцінку індикаторів, які можуть вказувати на потенційні ризики для молоді.

Реагування описує дію або стратегію, прийняті для управління, зменшення або усунення ризику після його ідентифікації. У сфері молодіжної політики та роботи, реагування може включати

заходи соціальної підтримки, освітні програми, консультування або інші втручання, спрямовані на мінімізацію негативного впливу ризиків на молодь [8].

Молодіжний центр є громадським закладом або простором, що надає молоді доступ до різноманітних послуг та програм, спрямованих на їхній соціальний, освітній, культурний та професійний розвиток. Молодіжні центри діють як важливі платформи для залучення молоді до активного громадського життя та підтримки їхнього благополуччя [13]. Молодь України стикається з різними типами ризиків (таблиця 1).

Для дослідження ризиків нами було обрано 750 осіб у віці від 14 до 30 років з різних регіонів України. На рисунку 1 представлено співвідношення регіонів та типів ризиків.

Аналіз даних відсоткового розподілу ризиків серед молоді у різних регіонах України виявляє цікаві тенденції, що могли бути зумовлені різними соціально-економічними факторами. Найвищий рівень безробіття (27%), шкідливі звички (29%) та кібербулінг (31%) спостерігається на Сході, що значно перевищує середній показник по інших регіонах. Це може бути пов'язано з економічними наслідками конфлікту, зокрема знищенням виробничих потужностей та інфраструктури та на високим рівнем напруги в соціальному середовищі та наслідками тривалої ізоляції молоді. Найнижчий рівень безробіття (13%) та кібербулінгу (9%) в Західному регіоні вказує на кращі економічні умови або ефективнішу місцеву політику зайнятості та свідчити про сильніші громадські зв'язки та більшу увагу до питань кібербезпеки. На рисунку 1 представлено співвідношення регіонів та типів ризиків.

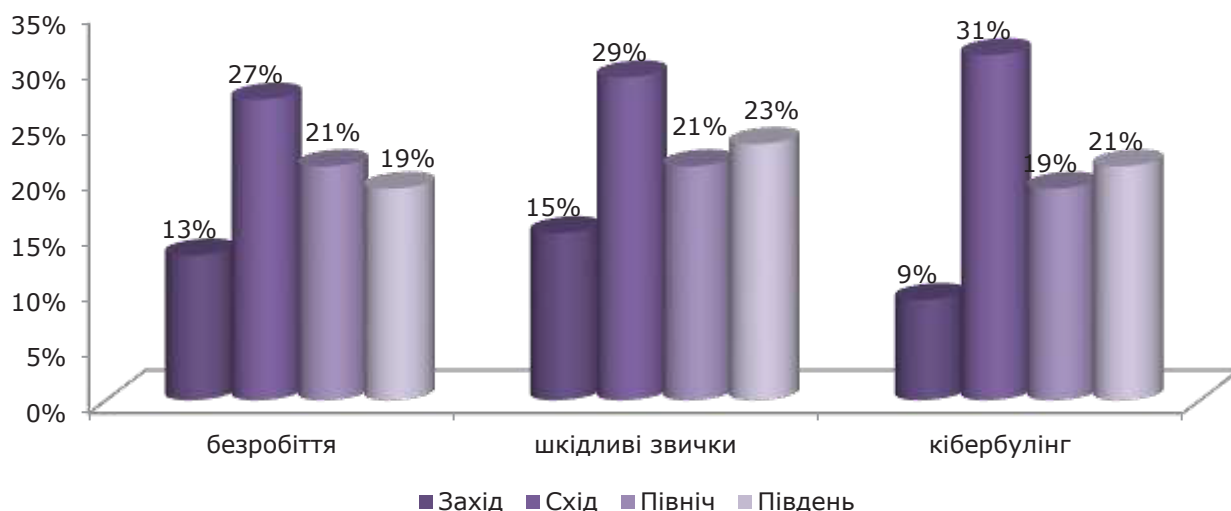
Аналіз показує, що регіони України різняться за рівнем поширеності ризиків серед молоді, з найбільшими викликами на Сході країни. Війна та соціально-економічна нестабільність значно впливають на психологічний стан молодих людей, збільшуючи ризики шкідливих звичок, безробіття та кібербулінгу. Це підкреслює необхідність адресної підтримки молодіжних програм та послуг, особливо в умовах конфлікту та постконфліктного відновлення. Для охарактеризування особливостей ризиків для різних груп молоді за віком, статтю, та місцем проживання проаналізуємо наступні діаграми (рис. 2–4).

Спостерігається зростання рівня безробіття зі збільшенням віку. Найнижчий рівень безробіття спостерігається в середньому віці, а саме від 14 до 18 років, і становить 11%. Потім цей показник зростає, досягаючи 23% у віці від 25 до 30 років. Важливою частиною роботи молодіжних центрів є надання психологічної підтримки молодим людям, що переживають

Таблиця 1 – Основні ризики що впливають на життя молоді України

Класифікація	Характеристика
Соціально-економічні ризики	безробіття, бідність та низький рівень життя. Ці ризики підвищують вразливість молодих людей до соціальної ізоляції та обмежують їх доступ до якісної освіти та зайнятості.
Освітні ризики	Відсутність доступу до якісної освіти або незавершення освіти може обмежувати майбутні кар'єрні перспективи молодих людей, що збільшує їхню вразливість до інших типів ризиків.
Ризик кібербулінгу	кібербулінг, залежність від інтернету та соціальних мереж, що можуть призвести до психологічних розладів, зниження соціальних навичок та академічних досягнень. Кіберпростір також створює ризики для конфіденційності та безпеки особистих даних молоді
Політичні та соціальні ризики	ризики пов'язані з політичною нестабільністю, соціальною поляризацією та конфліктами. Це може обмежувати можливості молоді для участі в суспільному житті та впливати на їхнє сприйняття безпеки та стабільності.
Екологічні ризики	зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, та інші екологічні виклики також є ризиками, які впливають на молодь. Ці ризики не тільки загрожують фізичному здоров'ю молодих людей, але й можуть обмежити їхні майбутні можливості та якість життя.

Джерело: сформовано на основі [6; 7]

**Рисунок 1 – Співвідношення різних типів ризику з різними регіонами**

Джерело: власна розробка на основі [7]

труднощі. Кібербулінг, на відміну від інших, дещо змінюється з віком. Найвищий рівень кібербулінгу спостерігається серед осіб у віці від 14 до 18 років (17%), але потім він трохи знижується до 13% у віці від 25 до 30 років. З огляду на зростаючу проблему кібербулінгу серед молоді, молодіжні центри активно включаються в розробку програм, спрямованих на просвітництво щодо безпеки в інтернеті.

Серед чоловіків також спостерігається вищий рівень безробіття (21%) та шкідливих звичок, який складає відповідно 25%, порівняно з жінками, де цей показник нижчий і становлять 17%, а безробіття (15%). Серед жінок спостерігається вищий рівень кібербулінгу – 19%, у порівнянні з 11% серед чоловіків. Це може відобразити різницю в сприйнятті та реакції на онлайн-комунікації.

Спостерігається, що серед молоді, яка проживає у сільській місцевості, вищий рівень безробіття (23%), у порівнянні з молоддю, що проживає у міській місцевості (17%). Це може відобразити різницю в доступі до робочих місць, економічній активності та можливостях для розвитку. У міській місцевості спостерігається вищий рівень шкідливих звичок (21%) порівняно з сільською місцевістю, де цей показник становить 15%. Серед молоді, що проживає у міській місцевості, спостерігається вищий рівень кібербулінгу (23%), у порівнянні з молоддю з сільської місцевості, де цей показник складає 9%. Це може бути пов'язано з більшим доступом до технологій та Інтернету серед молоді, яка проживає у міських районах, а також з різницею в структурі соціальних зв'язків та способів вирішення конфліктів.

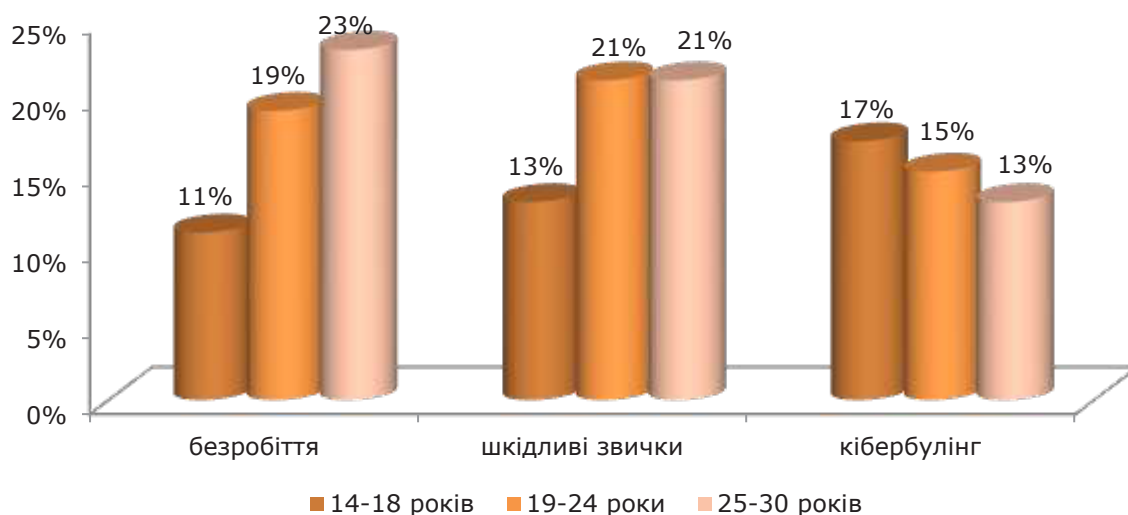


Рисунок 2 – Ризики, з якими стикається молодь в залежності від віку

Джерело: власна розробка на основі [7]

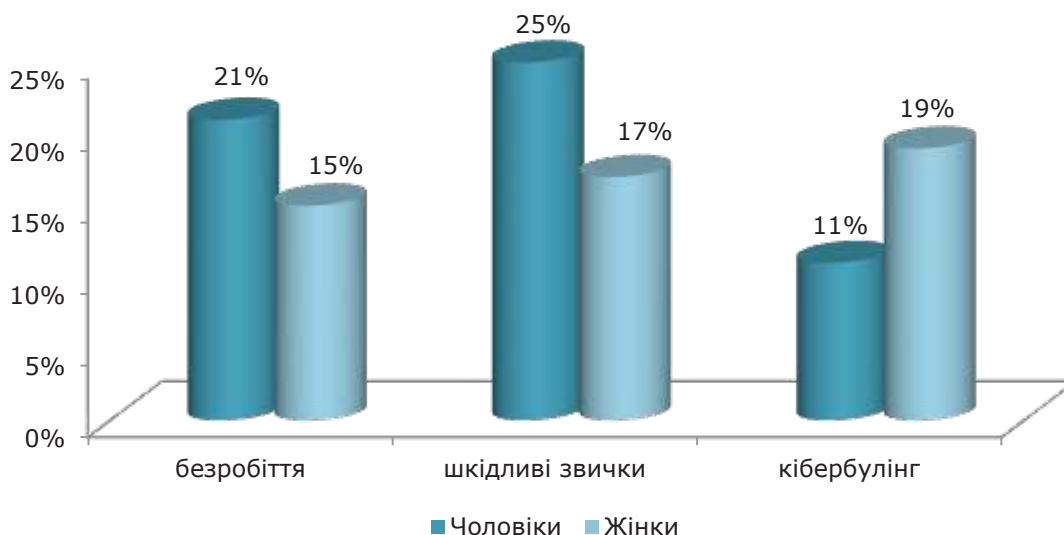


Рисунок 3 – Ризики, з якими стикається молодь в залежності від статі

Джерело: власна розробка на основі [7]

Проаналізувавши дослідження ми вважаємо, що молодіжні центри в Україні відіграють важливу роль у соціальному та культурному розвитку молоді, пропонуючи різноманітні програми та заходи, спрямовані на підтримку особистісного зростання, професійного самовизначення та соціальної інтеграції молодих людей. Вони служать як платформи для навчання, дозвілля та волонтерства, надаючи молоді простір для зустрічей, обміну досвідом та реалізації творчих потенціалів. Через організацію освітніх семінарів, майстер-класів, дебатних клубів та культурних заходів молодіжні центри сприяють формуванню активної життєвої позиції серед молоді, виховують відповідальність та лідерські якості [10].

Ефективне розширення та покращення роботи молодіжних центрів у сфері ран-

нього попередження та реагування на ризики вимагає комплексного підходу, що охоплює різноманітні аспекти їхньої діяльності. Основою для успіху є розвиток партнерських мереж, які залучають освітні установи, соціальні служби та громадські організації до спільної роботи. Це не тільки сприяє обміну досвідом і ресурсами, але й створює умови для розробки інтегрованих програм, що адресують специфічні потреби молоді [8].

Використання сучасних технологій та цифрових платформ відіграє вирішальну роль у залученні молоді та розширенні доступу до освітніх та профілактичних програм. Розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ дозволяє молодіжним центрам досягати молодих людей там, де вони проводять більшу



Рисunek 4 – Ризики, з якими стикається молодь в залежності від місця проживання

Джерело: власна розробка на основі [7]

частину свого часу – в інтернеті. Посилення психологічної підтримки та консультування є ключовим для адресації ризиків, пов'язаних з психологічним благополуччям молоді. Створення безпечного простору для обговорення особистісних проблем і забезпечення доступу до кваліфікованої психологічної допомоги може суттєво покращити якість життя молодих людей [9].

Ми вважаємо, що залучення молоді до процесу розробки та управління програмами молодіжних центрів забезпечує, що їхні потреби та інтереси будуть враховані належним чином. Це сприяє формуванню відповідальності та активної участі молоді у соціальному житті. Регулярний моніторинг та оцінка діяльності молодіжних центрів важливі для забезпечення їхньої ефективності та адаптації до змінних потреб молоді. Це дозволяє виявляти успішні практики та коригувати напрямки роботи з метою покращення результатів.

Ефективна співпраця молодіжних центрів з різними зацікавленими сторонами відіграє ключову роль у забезпеченні їх успіху та впливовості у сфері раннього попередження та реагування на ризики для молоді. Встановлення міцних партнерських зв'язків з органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та освітніми установами відкриває широкі можливості для молодіжних центрів, дозволяючи їм не тільки розширювати спектр послуг і програм, але й значно підвищувати їхню ефективність.

Висновки. Дослідження ролі молодіжних центрів у системі раннього попередження та

реагування на ризики, які стосуються молоді, підкреслило їх значну важливість та потенціал у формуванні здорового та безпечного соціального середовища. Молодіжні центри виконують важливу роль у просвітництві, підтримці та розвитку молодих людей, надаючи їм інструменти для подолання життєвих викликів та ризиків.

Молодіжні центри демонструють високу ефективність у ранньому виявленні та профілактиці соціальних, психологічних та економічних ризиків, забезпечують молоді безпечний простір для самовираження та соціальної активності, що є критично важливим для їхнього здорового розвитку та соціалізації.

Подальші дослідження у цій сфері мають зосередитися на вивченні ефективності конкретних програм та методик, які використовуються молодіжними центрами для раннього попередження та реагування на ризики. Це включає аналіз довгострокового впливу цих програм на благополуччя молоді, а також ідентифікацію найбільш ефективних підходів та практик. Важливо також дослідити роль технологій та інноваційних рішень у підвищенні доступності та ефективності послуг, які надають молодіжні центри. Окрім того, має бути приділено увагу розробці моделей співпраці між молодіжними центрами, органами влади, громадським сектором та бізнесом для створення єдиної інтегрованої системи підтримки молоді. Подальше розширення та покращення їх роботи, а також глибоке дослідження в цій сфері, відкривають значний потенціал для зміцнення благополуччя молодого покоління.

Бібліографічний список:

1. Бабич Я.В. Культурно-дозвіллева діяльність молодіжних центрів України як феномен. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2012. № 18 (2). С. 267–271.
2. Боренько Я.М. Посібник для тренерів за програмою базового тренінгу «Молодіжний працівник». *Міністерство молоді та спорту України*. 2017. С. 3–5.
3. Молодь України. *Офіційний сайт Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2024)
4. Дзьоба Н. Молодіжна робота: запитання та відповіді : навчально-методичний посібник для фахівців, які працюють з молоддю. Київ : ДУ "Державний інститут сімейної та молодіжної політики", 2020. 84 с.
5. Кушниренко І.П., Девіації в поведінці сучасної молоді. Роль молоді у розвитку АПК України: зб. матеріалів VII міжнар. наук.-практ. конф. (19-20 квітня 2023 р.). Київ : НУБіП України, 2023. 146 с.
6. Молодіжні центри України: досвід, передумови, приклади створення. 2017 URL: http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Molodizhni_centrii_v_Ukrayini.pdf (дата звернення: 22.03.2024).
7. Соколенко М.О. Інтернет-адикція студентів. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2022. Т. 7. С. 134–139.
8. Garcia, L., & Rodriguez, P. Youth Centers as a Platform for Promoting Social Inclusion and Resilience in Vulnerable Communities. *International Journal of Social Welfare*. 2021. № 30(4). P. 534–545.
9. Green E., & Wilson S. The Impact of Youth Centers on Youth Development and Well-Being. *Journal of Adolescent Research*. 2020, № 35(5). P. 827–849.
10. Miller J., & Taylor B. Youth Centers as a Resource for Early Intervention and Prevention of Youth Risk Behaviors. *Journal of Primary Prevention*. 2019. № 40(2). P. 177–191.
11. Sodoma R., Sadura O., Kudak K., Kotys N., Panukhnyk O., & Blishchuk K. Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. № 45(3). P. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.31>
12. Sodoma R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska T. Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2022. Volume 22. Issue 4/2022. P. 685–696 URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/3081-innovative-development-of-rural-territories-and-agriculture-in-ukraine>
13. Smith J., Brown M., & Jones. Youth Centers as a Tool for Early Warning and Response to Risks in the Regions. *Journal of Youth Studies*. 2023. No. 26(2). P. 254–270.
14. Williams, R., & Johnson, C. The Role of Youth Centers in Preventing and Responding to Youth Gang Violence. *Journal of Community Safety*. 2022. No. 7(1). P. 23–35.

References:

1. Babich Ya. V. (2012) Kulturno-dozvillyeva diyalnist molodizhnykh tsestriv Ukrayiny yak fenomen [Cultural and leisure activity of youth centers of Ukraine as a phenomenon]. *Ukrainian culture: past, present, ways of development*, no. 18 (2), pp. 267–271.
2. Borenko Y. M. (2017) Posibnyk dlya treneriv za prohramoyu bazovoho treninhu «Molodizhnyy pratsivnyk [Guide for trainers on the basic training program "Youth worker"]. *Ministry of Youth and Sports of Ukraine*. P. 3–5.
3. Molod Ukrayiny [Youth of Ukraine]. *State Statistics Service of Ukraine*. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed March 22, 2024).
4. Dzioba N. (2020) Molodizhna robota: zapytannya ta vidpovidi : navchalno-metodychnyy posibnyk dlya fakhivtsiv, yaki pratsuyut z moloddyu [Youth work: questions and answers: educational and methodological guide for specialists who work with young people]. Kyiv: DU "State Institute of Family and Youth Policy", 84 p.
5. Kushnyrenko I. P. (April 19-20,2023) Deviatsiyi v povedintsi suchasnoyi molodi. Rol molodi u rozvytku APK Ukrayin [Deviations in the behavior of modern youth. The role of youth in the development of the agricultural sector of Ukraine]: coll. materials of the VII International science and practice conf. Kyiv: NUBiP of Ukraine, 146 p.
6. Youth centers of Ukraine: experience, prerequisites, examples of creation. (2017). Available at: http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Molodizhni_centrii_v_Ukrayini.pdf (accessed March 22, 2024).
7. Sokolenko M. O. (2022) Internet-adyktsiya studentiv [Internet addiction of students]. *Actual problems of psychology in educational institutions*, vol. 7, pp. 134–139.
8. Garcia L., & Rodriguez P. (2021) Youth Centers as a Platform for Promoting Social Inclusion and Resilience in Vulnerable Communities. *International Journal of Social Welfare*, no. 30(4), pp. 534–545.
9. Green E., & Wilson S. (2020) The Impact of Youth Centers on Youth Development and Well-Being. *Journal of Adolescent Research*, no. 35(5), pp. 827–849.
10. Miller J., & Taylor B. (2019) Youth Centers as a Resource for Early Intervention and Prevention of Youth Risk Behaviors. *Journal of Primary Prevention*, no. 40(2), pp. 177–191.

11. Sodoma R., Sadura O., Kudak K., Kotys N., Panukhnyk O., & Blishchuk K. (2023) Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(3), pp. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.31>
12. Sodoma R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska T. (2022) Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*, volume 22, issue 4/2022, pp. 685–696. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/3081-innovative-development-of-rural-territories-and-agriculture-in-ukraine>
13. Smith J., Brown M., & Jones (2023) Youth Centers as a Tool for Early Warning and Response to Risks in the Regions. *Journal of Youth Studies*, no. 26(2), pp. 254–270.
14. Williams R., & Johnson C (2022) The Role of Youth Centers in Preventing and Responding to Youth Gang Violence. *Journal of Community Safety*, no. 7(1), pp. 23–35.

YOUTH CENTERS AS A TOOL OF EARLY WARNING AND RESPONSE TO RISKS IN THE REGIONS OF UKRAINE

Ruslana Sodoma

Ph.D. in Economics, Associate Professor
Department of Law and Management in the Field of Civil Protection
Lviv State University of Life Safety

Ilchyshyn Ihor

Postgraduate
Lviv State University of Life Safety

Summary. This article is dedicated to the analysis of the role of youth centers in Ukraine in the context of early warning and response to the risks faced by young people. The study examines a broad spectrum of risks, including socio-economic, psychological, educational, and other challenges that affect young individuals in contemporary Ukraine. Special attention is given to the analysis of tools and methodologies applied by youth centers for identifying and addressing these risks. The article highlights the importance of cross-sectoral interaction and cooperation with various stakeholders, including government bodies, educational institutions, civil society organizations, and the business sector, in supporting and developing the activities of youth centers. Based on the research, recommendations for the expansion and improvement of the work of youth centers are developed to more effectively respond to the challenges faced by the youth. The prospects for further research in this area are also outlined. To achieve the goal of researching the role of youth centers as a tool for early warning and responding to risks in the regions of Ukraine, such methods as analysis of scientific literature, surveys, interviews, case studies, sociological research and expert assessments were used. Despite the significant potential, the role of youth centers in the system of early warning and response to risks has not been fully clarified. It is necessary to investigate the possibilities and peculiarities of the work of youth centers for early warning and response to risks, as well as to develop recommendations for improving their work in this area. Early warning is the process of identifying the early signs of a risk or problem before they fully develop or manifest their full effects. In the context of youth work, this includes monitoring and assessing indicators that may indicate potential risks for young people. The use of modern technologies and digital platforms plays a crucial role in engaging young people and expanding access to educational and prevention programs. Strengthening psychological support and counseling is key to addressing the risks associated with the psychological well-being of young people. The purpose of the study is to study the role of youth centers as a tool for early warning and response to risks in the regions of Ukraine.

Key words: youth centers, regional development, risks, socio-economic risks, project management, psychological support, intersectoral interaction, social activist.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-17

УДК 314.15:338.245 (477)

ДЕРЖАВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Хоменко Інна Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

Сорока Анастасія Володимирівна

здобувачка вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9197-158X>

Горобінська Ірина Владиславівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9670-7198>

Анотація. Стаття присвячена вивченню актуальних аспектів міграційних явищ в Україні. Здійснюючи глибокий аналіз, досліджено динаміку міграційних потоків, враховуючи комплексний вплив економічних, соціальних і політичних чинників на ці процеси. Основну увагу присвячено ідентифікації ключових тенденцій, що визначають міграційні потоки в Україні, і розгляду рекомендацій стратегій державного регулювання, враховуючи їх ефективність і наслідки для економіки та суспільства. Особливу увагу у статті приділено вивченню впливу війни в Україні на міграційні процеси, розкриваючи його комплексний вплив на масштаби та напрями міграції, зосереджуючись на факторах втрат робочих місць, соціальної нестабільності та загроз безпеці. Стаття враховує не лише кількісні аспекти міграції, але і динаміку змін у структурі міграційних потоків під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей підхід дозволяє отримати більш глибоке розуміння взаємозв'язків між військовими діями та міграційними явищами. Окрему увагу приділено ролі державного регулювання в управлінні міграційними процесами, зокрема в контексті створення сприятливого середовища для інтеграції мігрантів та мінімізації негативних впливів на економіку та соціум. Досліджуються конкретні стратегії та методи, які можуть сприяти успішній інтеграції та зменшенню негативного впливу міграційних процесів. Зокрема, рекомендовано акцентувати увагу на розвиток програм інтеграції, спрямованих на підтримку освіти, здоров'я та соціального захисту населення. На основі аналізу робляться пропозиції щодо вдосконалення та оптимізації стратегій державного регулювання міграційних процесів в Україні. Висуваються конкретні напрямки для поліпшення ефективності регулювання, які ґрунтуються на виявлених тенденціях та результативному аналізі. Такий підхід сприятиме створенню ефективних механізмів управління міграційними потоками в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів, забезпечуючи стійкість суспільства. Дослідження служить основою для розробки конкретних стратегій, спрямованих на оптимізацію міграційних процесів та підвищення їхнього позитивного впливу.

Ключові слова: міграція, державне регулювання, соціальна нестабільність, воєнні виклики, стратегії.

Актуальність проблеми. Міграційні процеси в Україні стають об'єктом все більшого дослідження через їхню стабільну тенденцію до зростання, що формує нові виклики для держави. Зростання міграційної активності визначається комплексом факторів, які включають економічні, соціальні та політичні аспекти.

Цей феномен є актуальним, оскільки відбувається в умовах геополітичних та соціокультурних змін, що вимагають належного вивчення та ефективного регулювання. Зростання економічної нестабільності, соціальної напруженості та політичних турбулентностей сприяють посиленому бажанню громадян змінити місце



проживання. Додатковою краплею в цей складний образ впливу є війна на теренах України, що ще більше посилила та розширила масштаби міграції, змусивши значну кількість громадян шукати безпеку та нові перспективи за кордоном. Загострення економічних проблем, емерджентні соціальні виклики стають актуальними завданнями. Ця ситуація відображає наскільки важливо враховувати контекст воєнних дій при розробці стратегій державного регулювання міграцій для збереження соціальної стабільності та розвитку країни. З цього погляду, вивчення динаміки міграцій надає можливість розглянути шляхи оптимізації стратегій державного регулювання, адаптованих до нових реалій та потреб українського суспільства. Таким чином ця проблема не лише підсилює актуальність вивчення міграційних процесів в Україні, але і ставить під сумнів ефективність та адаптивність існуючих стратегій державного регулювання, необхідність їх перегляду з врахуванням сучасного контексту та впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковому полі вже існує значна кількість наукових праць, присвячених аналізу міграційних процесів в Україні. Ряд вітчизняних дослідників, таких як Слав'юк Н., Ташлик А., Безуглий П., Позняк О., Сирочук Н., Веселська Л., Маронюк М., Малиновська О., Пирожков С., вже внесли значний внесок у розкриття свого бачення міграційних явищ у країні, описуючи економічні, соціальні та політичні аспекти цієї проблеми. Незважаючи на те, що їхні дослідження надали значущого висвітлення теми, але варто відзначити, що на сьогодні є невирішені аспекти, зокрема ті, які пов'язані із впливом сучасної воєнної ситуації на динаміку міграційних процесів в Україні та роллю державного регулювання в цьому контексті. Подальший аналіз невирішених аспектів дозволить доповнити науковий дискурс щодо міграційних процесів в Україні та надати практичні рекомендації для покращення стратегій управління цією проблематикою в сучасних умовах.

Мета статті полягає в проведенні глибокого аналізу динаміки міграційних процесів в Україні та оцінки ефективності й наслідків стратегій державного регулювання в умовах сучасних викликів. Основний акцент робиться на вивченні впливу воєнної ситуації в країні на міграційні потоки та розробці пропозицій щодо оптимізації стратегій регулювання, які враховують актуальні соціально-економічні та політичні умови.

Результати дослідження. У сучасному світі міграційні процеси є невід'ємною складовою глобальних соціокультурних і економічних трансформацій. За Європейською Комісією міграція – це процес пересування людей, яке

може відбуватися як через міжнародні кордони (міжнародна міграція), так і всередині країни (внутрішня міграція), і триває принаймні один рік [1]. За останні десятиліття світ став свідком зростання міграції, яка перетворилася на невід'ємний елемент сучасного геополітичного ландшафту. Цей глобальний тренд відображається у збільшенні обсягів переселення осіб між країнами та регіонами, породжуючи нові виклики і можливості для суспільств та економік. У Звіті про світовий розвиток за 2023 рік від Світового банку висвітлено феноменальний розмір міграційних процесів, які впливають на значну частину населення глобального співтовариства. Згідно із зазначеними даними, близько 2,3% населення світу, що становить приблизно 184 мільйони людей, проживають за межами своєї країни народження [2]. Цей феномен має глибокий соціально-економічний вплив і створює нові виклики для розвитку.

За даними ООН, кількість міжнародних мігрантів у світі за дев'ятнадцять років з 2000 по 2019 рік зросла на 272 мільйони, що відзначає збільшення на понад 2% в середньому за цей період [3]. Це вказує на значущий і стійкий ріст міграційних потоків у світі, вимагаючи уваги та ефективних стратегій управління цим явищем.

У контексті України також спостерігається стабільне зростання кількості емігрантів, а їхній виїзд за кордон може бути науково обґрунтованим через декілька ключових факторів. Економічні проблеми, такі як безробіття, низькі заробітні плати та обмежені можливості кар'єрного росту, виступають однією з головних причин. Політична нестабільність, високий рівень корупції та невизначеність у соціальному та економічному розвитку також сприяють міграційним рішенням. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ці тенденції ще посилилися, обумовлюючи додаткову нестабільність і створюючи обставини, які підштовхують громадян до еміграції в пошуках безпеки й кращих умов життя.

Один із основних показників міграції в країні – це сальдо міграції, яке відображає різницю між кількістю осіб, що прибули до країни, і кількістю тих, що її залишили. Цей показник віддзеркалює різницю між тими, хто емігрував з країни, та тими, хто прибув. У випадку, якщо його значення від'ємне, це свідчить про перевищення кількості виїжджаючих осіб над прибуваючими; у випадку позитивного значення – про менше число емігрантів порівняно з іммігрантами [4]. На рисунку 1 наведена динаміка сальдо міграції в Україні протягом 1991-2021 рр. За аналізом можна визначити, що сальдо міграції в Україні має змінливий характер протягом останніх трьох десятиліть. Значення сальдо визначалося

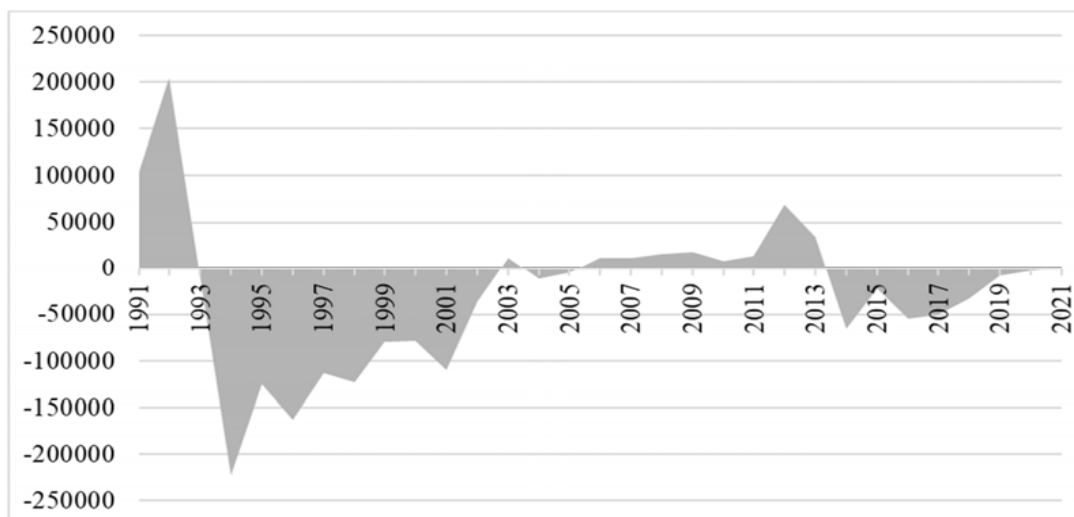


Рисунок 1 – Сальдо міграції в Україні протягом 1991-2021 рр. за даними Світового банку

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

переважно негативним, і лише у кількох роках набувало позитивні значення. Вплив на такі дані можуть мати чинники, пов'язані з економічними та політичними подіями в країні та світі.

Відповідно до результатів досліджень Центру Разумкова до початку повномасштабного вторгнення основними причинами міграції українців були нестабільна політична ситуація та відсутність почуття безпеки, респонденти вказували також на економічні труднощі, такі як інфляція, зростання цін і низький рівень життя [6]. Загальні фактори, що сприяли високим міграційним намірам громадян України, включають: низьку оплату праці; низьку якість життя; незадовільний рівень системи охорони здоров'я та освіти в країні; високий рівень корупції; скорочення можливостей самозайнятості [6].

Заробітна плата була однією з ключових мотивацій для міграції українців, адже в сусідніх державах, на їх думку, вони можуть отримувати більше винагороди за свою працю. Та насправді в сусідніх державах вища заробітна плата переважно лише за тяжку фізичну працю. Зарплати висококваліфікованих фахівців в Україні незначно відстають від винагороди за аналогічну роботу в сусідніх державах. Це свідчить про те, що українцям слід активно розвивати свої професійні навички, замість швидкої орієнтації на заробітки за кордоном [3]. Вдосконалення компетенцій та навчання новим навичкам може виявитися більш ефективним шляхом для досягнення фінансового успіху та кар'єрного зростання.

Міграція має і позитивні аспекти, зокрема в сфері економіки та соціальної підтримки. За даними Держкомстату, перекази коштів від

українських заробітчан на батьківщину неодмінно є важливим стимулом для розвитку національної економіки. Протягом принаймні п'яти років, обсяги цих переказів виявляються значно вищими, ніж обсяги прямих іноземних інвестицій у країну [3].

За даними Мінфіну про грошові перекази в Україну з-за кордону з 2008 по 2023 роки, можна визначити кілька ключових етапів та факторів, що впливали на зміну цих обсягів (рисунок 2). Скорочення переказів у 2014 році може бути пов'язане з анексією Криму та початком воєнних дій на сході України, що призвело до загострення економічної та політичної ситуації. Збільшення переказів у період з 2015-2022 рр. може бути пов'язане з рядом факторів, таких як набуття Україною безвізового режиму з Європейським Союзом, що збільшило масштаби трудової міграції та відповідно грошові перекази з-за кордону. Зменшення обсягів переказів у 2022 році може бути викликане повномасштабним вторгненням росії в Україну та загостренням внутрішньої ситуації, що призвело до вимушеної еміграції частини населення.

За даними НБУ, починаючи з 2025 року, прогнозується збільшення грошових переказів до України внаслідок поживлення світової економіки. Підвищений попит на послуги українських IT-спеціалістів та очікуване відновлення сезонної трудової міграції також вважаються факторами, які сприятимуть зростанню обсягів грошових переказів, згідно з Інфляційним звітом Національного банку України [7].

Згідно з даними Мінфіну в 2023 році найбільше грошових надходжень до України надійшло з Польщі (37,1%), США (10,5%), Чехії

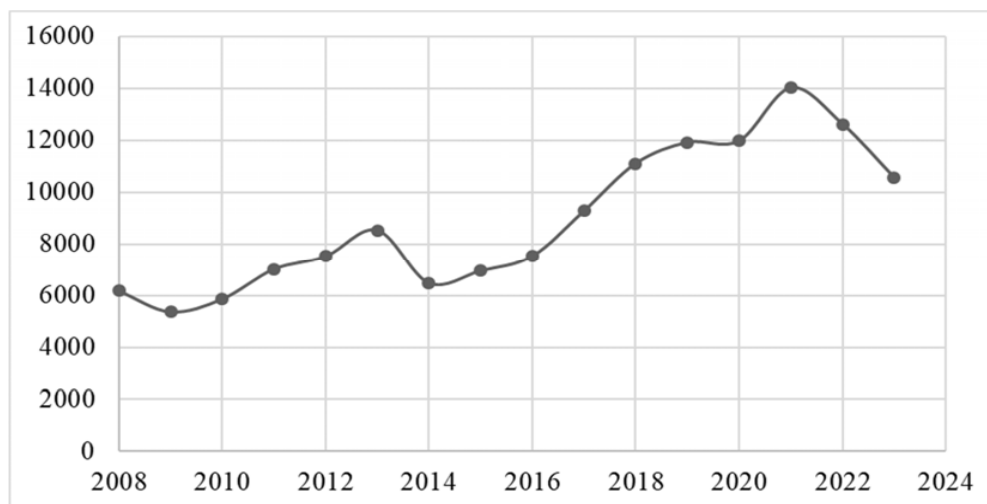


Рисунок 2 – Динаміка грошових переказів в Україну з-за кордону з 2008 по 2023 рр. (млн дол. США)

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

(9,0%), Німеччини (6,4%) та Сполученого Королівства (6,4%) [8].

Додатковим позитивним аспектом у заробітках українців за кордоном є можливість створення власних підприємницьких ініціатив в Україні. Українські заробітчани, повертаючись додому з заробленими коштами, вирішують вкладати їх у власні підприємницькі проекти. Це може включати запуск стартапів та втілення цікавих ідей, які вони відзначили під час праці в Європі. Така практика сприяє не лише особистому фінансовому зростанню, але й стимулює розвиток підприємництва та інновацій в Україні, сприяючи економічному вдосконаленню та розширенню можливостей для місцевого бізнесу.

Повномасштабне вторгнення на територію України суттєво підсилило масштаби міграції українського населення та стало важливим фактором, що вплинуло на рішення громадян залишити свої рідні місця та шукати безпеку та стабільність в інших регіонах або за кордоном. Директорка Інституту демографії та соціальних досліджень імені Михайла Птухи Елла Лібанова заявила, що станом на листопад 2023 року майже 9 мільйонів українців перебувають за кордоном, з них близько 3 мільйонів – трудові мігранти [9]. Майже половина українців перебуває лише в трьох країнах: Польщі, Німеччині та США [10]. У розрізі країн Європи найбільша кількість зареєстрованих українських біженців перебуває саме в Польщі, Німеччині та Чехії (рисунок 3).

На основі аналізу рисунку 3 можна визначити значущі зміни у міграційних потоках українців у Європі протягом 2023 року. Суттєвим аспектом стало те, що Німеччина вийшла на лідерську позицію серед країн ЄС за кількістю

зареєстрованих українських біженців, випередивши Польщу. На початку повномасштабного вторгнення, Польща була першим вибором для українців завдяки культурній та мовній близькості. Однак з наданням ЄС тимчасового захисту та права на працю, польські переваги втратили свою унікальність, а умови праці в інших країнах ЄС, зокрема й Німеччині, стали більш привабливими [13]. Крім того, Польща не здатна конкурувати із Німеччиною як за розміром заробітної плати, так і за рівнем соціальних виплат. За результатами опитування, 43% учасників вибрали переїзд з Польщі до Німеччини на підставі рекомендації від знайомих, які вже проживають там. Додатковими важливими стимулами також є привабливі соціальні вигоди (42%) та вищі заробітні плати (27%) у Німеччині, а також можливість збільшення накопичень при проживанні в цій країні (38%) [14]. Таким чином, враховуючи, що у Польщі рівень зайнятості серед українців становить 90%, в той час як в Німеччині цей показник складає всього лише близько 20%, загальною обґрунтованою причиною міграції українських біженців з Польщі до Німеччини є прагнення отримати вищий розмір фінансової допомоги з безробіття.

Основну частину біженців утворюють жінки та діти, зокрема, найбільш представленою групою українців у Європейському Союзі є жінки віком 35-49 років. Значна частка цієї категорії – близько 70% – має вищу освіту та до початку повномасштабного вторгнення проживала у містах. За результатами опитування Центру економічних стратегій (ЦЕС), 63% українських біженців у країнах ЄС та Америки висловлюють бажання повернутися додому, проте цей налаштунок є неоднаковим [15]. Менша готовність

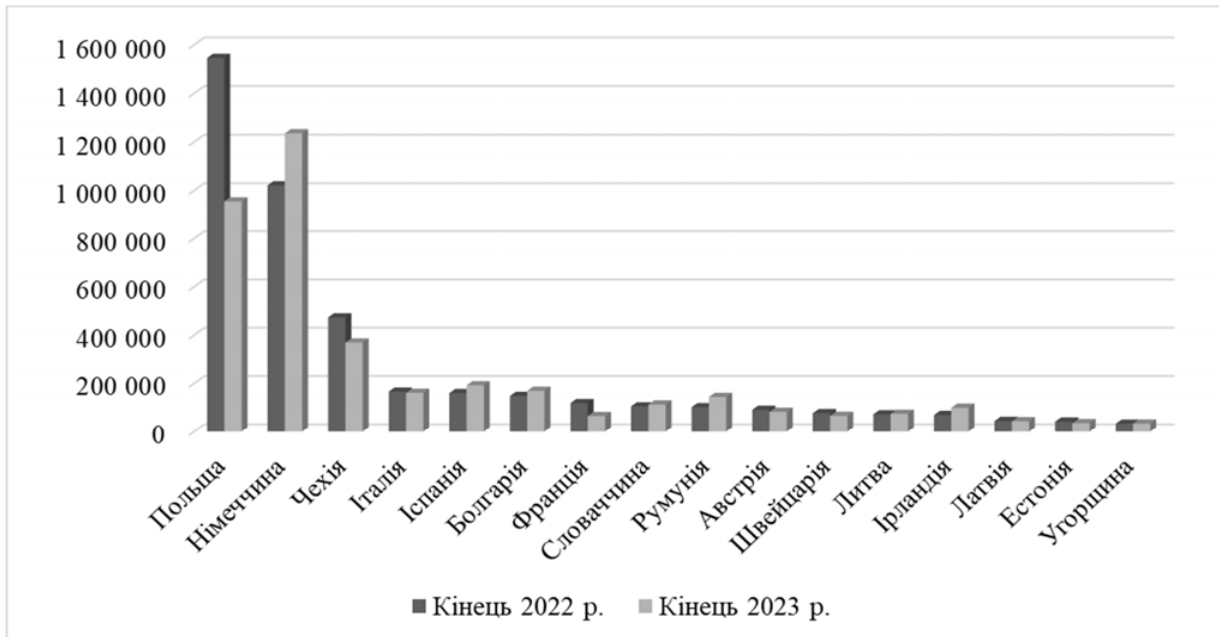


Рисунок 3 – Кількість зареєстрованих українських біженців у країнах Європи

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12]

повертатися спостерігається серед студентів та тих, хто активно шукає роботу, тоді як особи похилого віку виявляють більшу схильність до повернення. Враховуючи вищезазначені дані та екстраполяцію результатів опитування на всю кількість українських біженців, ЦЕС визначає, що навіть після завершення війни можуть не повернутися від 1,3 до 3,3 мільйонів осіб. Окрім того, частина українських сімей, розділених війною, може об'єднатися не в Україні. Значна кількість українців за кордоном, переважно жінок та дітей, може вплинути на відтік чоловічого населення з України після закінчення війни, наприклад, у зв'язку з "возз'єднанням сімей" [15]. Цей тенденційний рух вже спостерігається на сучасному етапі.

Біженці вказують на завершення війни як основний фактор для свого повернення додому, що підтверджено 51,2% опитаними. Проте, важливість економічних чинників та інтенсивність повоєнного відновлення також визнаються. Однак не лише слова, але й конкретні кроки з боку влади є вирішальними для стимулювання повернення українців з-за кордону. За опитуванням, 28,3% біженців вбачають важливість наявності достойно оплачуваної роботи, 20,7% сподіваються на підвищення рівня життя, а деякі очікують отримання грошової допомоги від держави [15].

У 2017 році була схвалена Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року, яка вимагає суттєвого перегляду та актуалізації у зв'язку зі змінами в геополітичному та соціально-економічному середовищі

[16]. Виклики пандемії та повномасштабного вторгнення внесли значні корективи у міграційні процеси, що вимагає гнучкості та ефективної відповіді на нові особливості. Специфічно, у контексті політики трудової міграції стратегію слід адаптувати до сучасних реалій. Це передбачає перегляд положень про трудову міграцію, забезпечення балансу між безпекою та економічним розвитком, а також стимулювання повернення трудових мігрантів, не обмежуючи їхні можливості. Також важливим є підвищення ефективності координації між різними органами влади та зацікавленими сторонами у сфері міграції [17].

Згідно з прогнозами демографів, населення України може скоротитися до 30 мільйонів осіб до 2035 року. За словами директорки Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України Елли Лібанової, збереження цього рівня населення вимагатиме залучення 300 тисяч мігрантів щорічно. За завідувачем відділу міграційних досліджень інституту Олексієм Позняком, досягнення цієї мети буде можливим лише при наявності ефективної міграційної політики від влади. Відзначається, що такий підхід дозволить уникнути знелюднення та сприятиме економічному розвитку через поповнення робочої сили та інтеграцію нових досвіду й технологій [18]. Згідно з висновками експерта Олега Гетмана, головне завдання для України – привертати талановитих осіб з різних країн, замість великої кількості фізичних працівників, яких згодом зможуть замінити штучний інтелект та робототехніка. Зокрема, слід зацікавити таланти з Європи, Азії, Латин-

ської Америки та Африки. Експерт вважає, що розвиток економіки сучасної України вимагає створення привабливих умов для талановитих та освічених особистостей. Необхідно створити надійний захист прав власності, гарантії верховенства права, та перезавантажити правоохоронну та податкову системи. Важливо наголошувати на українських цінностях та способі життя для успішної інтеграції мігрантів та уникнення можливих конфліктів. Крім того, Україна вже може пропонувати потенційним мігрантам певні можливості для самореалізації та розвитку. Зокрема, перевагами є чинна третя група спрощеної системи оподаткування, яка вигідно відрізняє Україну від інших країн, що роблять країну привабливою для іноземців. Крім того, цифровізація державних послуг в Україні є навіть більш просунутою, ніж у багатьох розвинених країнах, що робить її вигідною для технологічного прогресу та інновацій [18]. У той же час активне впровадження цифровізації у всі сфери життєдіяльності суспільства приховує і певні ризики для ринку праці. Автоматизація, цифровізація певних технологічних процесів, використання штучного інтелекту підвищує продуктивність праці певних категорій зайнятого населення, що може зумовити збільшення рівня безробіття в Україні та стати

однією із причин неповернення трудових та воєнних мігрантів на батьківщину [22].

У контексті відновлення після війни та забезпечення масового повернення українців важливим аспектом є розробка комплексної стратегії державного регулювання. У таблиці 1 наведено напрямки, які мають на меті створення сприятливого середовища для повернення громадян, забезпечення розбудови стабільного життя в Україні. Для успішної реалізації стратегій повернення українців, владі необхідно вживати рішучі заходи, включаючи проведення реформ та повертання інвестицій для відновлення зруйнованої інфраструктури. Такий комплексний підхід дозволить створити умови, які стимулюють повернення громадян і сприяють стабільному розвитку країни.

У наш час важливіше ніж будь-коли створити країну, де процвітає вільність, відкритість і самореалізація. Основною метою стратегічного плану є побудова такої держави, де громадяни зможуть реалізувати три основні свободи: свободу слова, свободу вибору та свободу підприємництва [19]. Якщо вдасться реалізувати ці ідеї, якщо Україна стане моделлю відкритості та важливим учасником світових економічних змагань, то ми станемо не лише країною, яка переможе сильного ворога, а й привабливим місцем

Таблиця 1 – Стратегічні напрямки державного регулювання політики повернення українців з-за кордону

Перспективні напрямки	Опис
Житло та житлова політика	Розробка і впровадження житлової політики, зокрема спрощення умов для отримання житла та пільгових кредитів для громадян, які повертаються. Забезпечення доступу до житла різним соціальним групам та розгляд питань реконструкції та відновлення пошкоджених мешкань.
Освіта та освітні програми	Розробка та впровадження програм дистанційного та паралельного індивідуального навчання для дітей, зокрема тих, які перебувають за кордоном. Забезпечення зв'язку з українською освітою та надання можливостей вибору між іноземним та українським вищим навчальним закладом. Стимулювання українських учнів та студентів шляхом уведення грошових заохочень за особливі досягнення у навчанні.
Економічні можливості	Створення умов для стабільної та високооплачуваної зайнятості та бізнес-розвитку шляхом зниження податків на фонд оплати праці та надання інших стимулів для підтримки зайнятості. Проведення дерегуляції та спрощення умов для ведення бізнесу з метою повертання біженців до реалізації власних бізнес-ідей, зменшенні бюрократії та покращенні доступу до вигідних кредитів для розвитку бізнесу. Створення нових робочих місць, допомога з працевлаштуванням та адаптацією.
Інфраструктурні заходи	Забезпечення активного розвитку інфраструктури для покращення якості життя. Це включає відбудову, створення та модернізацію об'єктів, спрямованих на забезпечення комфортного та сучасного способу життя. Інфраструктурні заходи будуть орієнтовані на відтворення та розширення мережі транспортних засобів, відновлення інженерних комунікацій, будівництво сучасних житлових комплексів та розвиток соціальної і культурної інфраструктури.
Соціальні програми та підтримка	Впровадження соціальних програм для різних груп населення, спрямованих на підтримку у період адаптації та відродження. Надання психологічної та соціальної підтримки для тих, хто повертається, зокрема й для ветеранів.

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 23]

для повернення українців з-за кордону та навіть самореалізації іноземців.

Ключовим елементом процесу уповільнення трудової міграції за кордон, збільшення кількості робочих місць в Україні є підвищення ефективності функціонування діючих на території України промислових підприємств, що створюють продукцію з високим вмістом доданої вартості для внутрішнього споживання та з метою поступової заміни імпортованих товарів. Для антикризового управління діючими підприємствами необхідно задіяти менеджерів належної класифікації з високим рівнем мотивації відновлювати економіку України, створити конкурентні переваги національного виробника з використанням важелів податкової, митної політики [24].

Вирішальним завданням є максимізація зусиль для повернення українців, що зараз перебувають за кордоном. Також потрібно здійснювати заходи для зменшення обсягів трудової міграції, адже після війни ці обсяги, на жаль, можуть зростати.

Основні напрямки дій:

1. Залучення українців з-за кордону:

- Запозичення досвіду сусідніх країн у залученні трудових ресурсів.
- Зменшення податків для приваблення українців та іноземних фахівців.

2. Розвиток внутрішнього потенціалу:

- Створення нових вакансій та підтримка молоді в їхній самореалізації.
- Поліпшення банківської та страхової сфер для забезпечення ефективного фінансового розвитку.

3. Соціальні зміни та підтримка:

- Допомога у створенні власного бізнесу та надання житлових переваг.
- Залучення іноземних інвестицій для розвитку економіки та сучасних технологій.

Таким чином, важливо не лише створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу, але й забезпечити високий стандарт життя та соціальний захист працівників. Головним завданням уряду є опір корупції та створення умов для сталого економічного зростання, яке привертає як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Здійснення реформ у сфері управління, розбудова незалежних антикорупційних органів та впровадження жорстких механізмів відповідальності сприятимуть створенню дійсно справедливого та розвиненого суспільства. Паралельно з цим, важливо розширити соціальний захист населення. Поліпшення медичної системи, освіти та соціальних послуг стане не лише гарантією добробуту громадян, але й додасть привабливості для повернення та утримання висококваліфікованих фахівців. Стале економічне зростання, що базується на привабливих умовах для бізнесу та соціальному захисті, викличе інтерес як вну-

трішніх, так і зовнішніх інвесторів. Послідовний розвиток та впровадження стратегій, спрямованих на цілеспрямоване вирішення цих завдань, допоможе Україні не лише привертати своїх громадян назад, але й стати центром інтересу для міжнародного співтовариства.

Висновки. Дослідження динаміки міграційних процесів в Україні та оцінка стратегій державного регулювання в цьому контексті вказують на те, що проблема міграції стає важливим аспектом сучасного соціально-економічного розвитку країни. Економічні виклики, зокрема недостатність робочих місць, низькі рівні заробітних плат, відсутність стабільності, низький рівень життя та соціального забезпечення, утворюють невиправдані труднощі, що змушують значну кількість українців шукати перспективи за межами країни. При цьому важливо враховувати, що воєнні дії на території України додають новий рівень складності до міграційних процесів. Війна в країні зумовлює не лише економічні, але й глибоко соціальні проблеми, такі як втрата житлового фонду, обмежений доступ до освіти та медичних послуг, а також загрозу основам людської безпеки. Оцінка стратегій державного регулювання повинна базуватися на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на міграційні процеси. Вироблення ефективної політики вимагає взаємодії всіх галузей влади, бізнес-середовища та громадянського суспільства для досягнення гармонії економічного зростання та соціального розвитку. Створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, ефективна боротьба з корупцією, розвиток освіти та науки, а також привертання іноземних інвестицій – це лише кілька аспектів, які можуть визначити успішну стратегію. Забезпечення високого стандарту життя та соціальної підтримки для громадян є не менш важливим елементом. Активний розвиток галузей економіки, створення нових робочих місць, інвестування в інновації та технології. Розбудова інфраструктури, як ключовий елемент, що сприяє покращенню якості життя та створенню привабливих умов для роботи та проживання. Запровадження ефективної соціальної підтримки, розвиток освіти та надання можливостей для самореалізації зроблять Україну місцем, де кожен громадянин зможе досягти успіху та зробити свій внесок у спільний розвиток. Враховуючи поточні виклики та можливості, ефективне державне регулювання міграційних процесів в Україні вимагає комплексного та довгострокового підходу, спрямованого на створення сталого економічного та соціального середовища, яке буде приваблювати та утримувати своїх громадян, надаючи їм реальні перспективи на краще майбутнє в рідній країні.

Бібліографічний список:

1. Migration. *European Commission*. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/migration_en
2. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. *The World Bank Group*. URL: <https://bit.ly/wdr2023fullEN>
3. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Чубикіна А. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 38–45.
4. Slaviuk N., Tashlyk A. Tendencies and consequences of migration from Ukraine. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. № 7 (1). С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.94-100>
5. Net migration - Ukraine. *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.NETM?end=2021&locations=UA&start=1991>
6. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства (2023). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>
7. Вінокуров Я. Цьогоріч перекази заробітчан в Україну скоротяться на 800 мільйонів доларів – Нацбанк. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/3/706206/>
8. Грошові перекази в Україну. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/>
9. Гулійчук Д. Демографи підраховали, скільки українців перебувають за кордоном. *ТСН*. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/demografi-pidrahuvali-skilki-ukrayinci-perebuvayut-zakordonom-2456881.html>
10. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
11. Вінокуров Я. Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з Україною без них? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>
12. Almost 4.3 million people under temporary protection. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240112-2>
13. Зануда А. Як Німеччина прийняла більше українців за Польщу і чи повернуться вони в Україну. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4ny342jg21o>
14. Report «From Poland to Germany. New Trends in Ukrainian Refugee Migration». *Research survey 2023*. URL: https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2023/09/Report_From-Poland-to-Germany_New-trends-in-Ukrainian-refugee-migration_.pdf
15. Вінокуров Я. Після війни додому можуть не повернутися 3 мільйони українців. Що буде з економікою? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/>
16. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 12.07.2017 № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>
17. Чи готова Україна до трудової міграції? *CASE Україна*. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/chy-gotova-ukrayina-do-trudovoyi-migratsiyi/>
18. Твердохліб Г. Майбутнє України: мінімум дві дитини у родині і 300 000 мігрантів до країни щороку, кажуть демографи. *Голос Америки*. URL: <https://www.holosameryky.com/a/hto-vidbuduje-ukrajinu/7369376.html>
19. Савчук Ю., Свирида Р., Бачук А. Трудова міграція українців: що впливає на цей процес та чого чекати у майбутньому. *Думка експерта. Суспільне новини*. URL: <https://suspilne.media/602695-trudova-migracia-ukrainsiv-so-vplivae-na-sej-proces-ta-cogo-cekati-u-majbutnomu-dumka-eksperta/>
20. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92.
21. Khomenko I.O., Gurnak V.M., Volynets L.M. Imperatives of multimodal transport development in accordance with the trends of the transformational changes of the national economy in the conditions of european integration. *Economics. Ecology. Socium*. Odesa, 2018. № 2 (1). P. 75–88.
22. Kuchko I., Samiilenko H., Khudolei V., Bondar N. Kravchuk Y. (2021) Riscos de transformações digitais das relações de trabalho e do mercado de trabalho. *Laplace Em Revista*, № 7(Extra-E), pp. 650–660. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1357p.650-660>
23. Кичко І.І., Панченко М.М. Управління інноваційною інфраструктурою в контексті стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-7>
24. Кичко І., Ольхович М. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 31–35.

References:

1. Migration. *European Commission*. Available at: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/migration_en

2. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. *The World Bank Group*. Available at: <https://bit.ly/wdr2023fullEN>
3. Khomenko I. O., Volynets L. M., Chubykina A. O. (2020) Stratehichni zasady investuvannya v liudskyi kapital dlia zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (21), pp. 38–45. (in Ukrainian)
4. Slaviuk N., Tashlyk A. (2022) Tendencies and consequences of migration from Ukraine. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences*, no. 7 (1), pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.94-100>
5. Net migration – Ukraine. *The World Bank*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.NETM?end=2021&locations=UA&start=1991>
6. Vplyv mihratsiynykh protsesiv na perebih povoyennoho vidnovlennya Ukrainy, mihratsiynu polityku YES ta krayin Skhidnoho partnerstva [The influence of migration processes on the course of post-war reconstruction of Ukraine, the migration policy of the EU and the countries of the Eastern Partnership] (2023). *Tsentr Razumkova – Razumkov Center*. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> (in Ukrainian)
7. Vinokurov Y. Tsohorich perekazy zarobitchan v Ukrainu skorotyatsya na 800 milyon dolariv – Natsbank [This year, remittances from wage earners to Ukraine will decrease by 800 million dollars – National Bank]. *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/3/706206/> (in Ukrainian)
8. Hroshovi perekazy v Ukrainu [Money transfers to Ukraine]. *Ministry of Finance*. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/> (in Ukrainian)
9. Hulychuk D. Demohrafi pidrakhuvaly, skilky ukrayintsiv perebuvaly za kordonom. *TSN*. Available at: <https://tsn.ua/ukrayina/demografi-pidrahuvani-skilki-ukrayinci-perebuvaly-zakordonom-2456881.html> (in Ukrainian)
10. Kilkist ukrayintsiv ta yikh mihratsiya za kordon cherez viynu [The number of Ukrainians and their migration abroad due to the war]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cherез-viynu.html> (in Ukrainian)
11. Vinokurov Y. Ukrayinski mihrantsy pidymayut ekonomiku Yevropy. Shcho bude z Ukrainoyu bez nykh? [Ukrainian migrants boost the economy of Europe. What will happen to Ukraine without them?] *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/> (in Ukrainian)
12. Almost 4.3 million people under temporary protection. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240112-2>
13. Zanuda A. Yak Nimechchyna pryynala bilshe ukrayintsiv za Polshchu i chy povernutsya vony v Ukrainu. [How Germany accepted more Ukrainians for Poland and whether they will return to Ukraine]. *BBC News Україна*. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4ny342jg21o> (in Ukrainian)
14. Report „From Poland to Germany. New Trends in Ukrainian Refugee Migration”. *Research survey 2023*. Available at: https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2023/09/Report_From-Poland-to-Germany_New-trends-in-Ukrainian-refugee-migration_.pdf
15. Vinokurov Y. Pislya viyny dodomu mozhut ne povernutysya 3 milyony ukrayintsiv. Shcho bude z ekonomikoyu? [After the war, 3 million Ukrainians may not return home. What will happen to the economy?]. *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/> (in Ukrainian)
16. Pro skhvalennya Stratehiyi derzhavnoyi mihratsiynoyi polityky Ukrainy na period do 2025 roku. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiya vid 12.07.2017 № 482-r. [On the approval of the State Migration Policy Strategy of Ukraine for the period until 2025. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy dated July 12, 2017 No. 482]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
17. Chy hotova Ukraina do trudovoyi mihratsiyi? [Is Ukraine ready for labor migration]. *CASE Ukraina – CASE Ukraine*. Available at: <https://case-ukraine.com.ua/publications/chy-gotova-ukrayina-do-trudovoyi-migratsiyi/> (in Ukrainian)
18. Tverdokhlib H. Maybutnye Ukrainy: minimum dvi dytyny u rodyni i 300 000 mihrantiv do krayiny shchoroku, kazhut demohrafi [The future of Ukraine: at least two children in the family and 300,000 migrants to the country every year, demographers say]. *Holos Ameryky -- Voice of America*. Available at: <https://www.holosameryky.com/a/hto-vidbuduje-ukrajinu/7369376.html> (in Ukrainian)
19. Savchuk Yu., Svyrida R., Bachuk A. Trudova mihratsiya ukrayintsiv: shcho vplyvaye na tsey protses ta choho chekamy u maybutnomu. Dumka eksperta. [Labor migration of Ukrainians: what affects this process and what to expect in the future. Expert opinion.] *Suspilne novyny – Social news*. Available at: <https://suspilne.media/602695-trudova-migracia-ukrainciv-so-vplivae-na-cej-proces-ta-cogo-cekati-umajbutnomu-dumka-eksperta/> (in Ukrainian)
20. Khomenko I. O., Volynets L. M. (2023) Horobinska I. V. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannya i rozvytku pidpriemstv. *Kyivskyi ekonomichniy naukovyi zhurnal*, no. 1, pp. 86–92. (in Ukrainian)

21. Khomenko I. O., Gurnak V. M., Volynets L. M. (2018) Imperatives of multimodal transport development in accordance with the trends of the transformational changes of the national economy in the conditions of European integration. *Economics. Ecology. Socium*. Odesa. No. 2 (1), pp. 75–88.
22. Kychko I., Samiilenko H., Khudolei V., Bondar N., Kravchuk Y. (2021) Riscos de transformações digitais das relações de trabalho e do mercado de trabalho. *Laplace Em Revista*, no. 7(Extra-E), pp. 650–660. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1357p.650-660>
23. Kychko I. I., Panchenko M. M. (2022) Upravlinnia innovatsiinoiu infrastrukturoiu v konteksti stymuliuvania rozvytku innovatsiino-investytsiinoho potentsialu v Ukraini. *Ekonomichnyi prostir*, no. 177, pp. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-7> (in Ukrainian)
24. Kychko I., Olkhovych M. (2016) Motyvatsiyni chynnyk antykrizovoho upravlinnia personalom. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 31–35. (in Ukrainian)

STATE STRATEGIC REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE DURING WAR

Inna Khomenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University

Anastasiia Soroka

Higher Education Student
Chernihiv Polytechnic National University

Iryna Gorobinska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit
National Transport University

Summary. The article is devoted to the study of current aspects of migration phenomena in Ukraine. Carrying out an in-depth analysis, the dynamics of migration flows were studied, taking into account the complex influence of economic, social and political factors on these processes. The main attention is devoted to the identification of key trends that determine migration flows in Ukraine, and consideration of state regulation strategies, taking into account their effectiveness and consequences for the economy and society. The article pays special attention to the study of the impact of the war in Ukraine on migration processes, revealing its complex impact on the scale and direction of migration, focusing on the factors of job losses, social instability and security threats. The article takes into account not only the quantitative aspect of migrations, but also the dynamics of changes in the structure of migration flows under the influence of internal and external factors. This approach allows for a deeper understanding of the interrelationships between military operations and migration phenomena. Particular attention is paid to the role of state regulation in the management of migration processes, particularly in the context of creating a favorable environment for the integration of migrants and minimizing negative impacts on the economy and society. Specific strategies and methods that can contribute to successful integration and reduce the negative impact of migration processes are being studied. In particular, it is recommended to focus attention on the development of integration programs aimed at supporting education, health and social protection of the population. On the basis of the analysis, proposals are made for improvement and optimization of strategies for state regulation of migration processes in Ukraine. Specific directions for improving the effectiveness of regulation are put forward, which are based on the identified trends and effective analysis. This approach will contribute to the creation of effective mechanisms for managing migration flows in the face of internal and external challenges, ensuring the stability of society. The research serves as a basis for the development of specific strategies aimed at optimizing migration processes and increasing their positive impact.

Key words: migration, state regulation, social instability, military challenges, strategies.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-18

УДК 3321:(631.14:633.1)

ІННОВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖ РИНКОМ ЗЕРНА ТА ТВАРИННИЦТВОМ

Щербак Денис Артурович

аспірант кафедри світової економіки

*Державний торговельно-економічний університет*ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3211-7741>

Анотація. Інноваційний шлях розвитку сільського господарства став особливо актуальним і часто єдино можливим способом подолання зростаючих продовольчих проблем. Вагомий внесок в їх рішення повинна внести і Україна, що володіє приблизно 6% світових орних площ і науково-технічним потенціалом, здатним відповісти на непрості виклики сучасного аграрного розвитку. У процесі досліджень застосовувалися економіко-статистичні методи, методи систематизації, узагальнення, анкетування, метод експертних оцінок. Метою статті є вивчення інноваційно-інвестиційних факторів зростання конкурентоспроможності українського тваринництва. В статті розглянуто структура інвестицій в основний капітал в сільському господарстві України, цільові індикатори тваринництва держпрограми з розвитку сільського господарства. Вивчено виконання основних показників Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Встановлено, що однією з найбільш актуальних завдань інвестиційної політики в АПК в даний час є забезпечення реальної доступності позикових фінансових коштів для більшої частини сільських товаровиробників, що дало б їм можливість своєчасно і якісно модернізувати основний капітал і поповнювати оборотні кошти. Визначено, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного тваринництва на інноваційній основі багато в чому визначається науково-обґрунтованим підходом до розвитку його кормової бази.

Ключові слова: тваринництво, інноваційно-інвестиційний розвиток, сільське господарство, конкурентоспроможність, основний капітал.

Актуальність проблеми. Міжнародний ринок зерна в сучасних умовах стає все більш конкурентним та вимагає від підприємств сільського господарства високого рівня конкурентоспроможності. В даному есе розглянемо передумови формування та рівні конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку зерна. Підприємства повинні постійно удосконалювати технологічні процеси, мінімізувати витрати та оптимізувати виробничі процеси для досягнення конкурентоспроможної вартості продукції. Інновації та дослідження у сфері сільського господарства: Підтримка наукових досліджень та впровадження інновацій у галузі сільського господарства сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Завдяки правильному врахуванню цих передумов та ефективному використанню рівнів конкурентоспроможності, підприємства на міжнародному ринку зерна зможуть досягти стійкої конкурентної переваги та успішно утримувати своє місце в глобальній економіці. Ринок зерна

та поєднання з тваринництвом в сільському господарстві представляють складну та взаємодіючу систему, яка впливає на економічний, соціальний та екологічний аспекти. Це есе розгляне взаємозв'язок між ринком зерна та тваринництвом, а також визначить ключові аспекти цієї взаємодії.

Основними ознаками відновлення висхідного тренду в тваринницькому секторі є збільшення активності, в основному за рахунок розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності та освоєння нових ринків збуту. Ці цілі можуть бути досягнуті шляхом модернізації виробництва, оновлення основних фондів та стимулювання інноваційних процесів у галузі, що вимагає формування адекватних інвестиційних потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування та функціонування системи інноваційно-інвестиційної підтримки різних підприємств української економіки розглядалося багатьма вченими, серед яких можна відзна-



чити внесок Авраменко Ю.О. [1] Вергунова В.А. [2], Горіховський М.В. [3], Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. [4], Науменко М.О., Рига О.С. [5], Овчиннікова В.О. [6], Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. [7] та інших. Але, незважаючи на широке коло питань, розглянутих вченими, проблеми інноваційно-інвестиційної підтримки конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств в умовах, що динамічно розвиваються, все ще потребують подальшого вивчення.

Метою статті є вивчення інноваційно-інвестиційних факторів зростання конкурентоспроможності українського тваринництва.

У ході дослідження були використані методи теоретичного узагальнення, порівняння та систематизації при розкритті суті концепції "інвестиційна підтримка стратегії розвитку підприємства"; статистичний та економічний аналіз при оцінці показників розвитку тваринництва в Україні; угруповання та класифікацію при систематизації факторів, що впливають на рівень інвестиційної привабливості, інвестиційний потенціал підприємства; графіка при поданні результатів дослідження; кореляційний аналіз при моделюванні впливу інвестиційної підтримки на показники розвитку тваринницьких підприємств.

Дослідження засноване на законодавчих і нормативних актах України, вітчизняних і зарубіжних наукових публікаціях, офіційних щорічних публікаціях Державного комітету статистики України, результатах авторських досліджень.

Результати дослідження. Важливим положенням даного дослідження є твердження про ключову роль державного регулювання у формуванні передумов інноваційно-інвестиційно орієнтованого розвитку тваринництва, що реалізується через цілеспрямований вплив органів державної влади на досягнення наступних особливостей її якісної трансформації, з використанням відповідних механізмів, методів та важелів програмування. Встановлено, що особливе місце в переліку ефективних форм державного регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку слід відвести програмуванню, і запропоновано розглядати його з точки зору поєднання різних форм, методів і важелів, доступних державі та компаніям для досягнення цілей такого розвитку. Запропоновано, що вирішення проблем інноваційно-інвестиційного розвитку потребує розробки відповідних механізмів, спрямованих на досягнення варіантів цілей такого розвитку [4].

Як свідчить досвід країн з високоцивілізованою, соціально орієнтованою ринковою економікою, передумовою гармонійного поєд-

нання економічних, соціальних та екологічних аспектів суспільного розвитку є, насамперед, раціонально організована економічна функція держави. Демократична правова держава як універсальна форма суспільної організації покликана виконувати дві складні функції: державну та соціально-економічну. Перша полягає у забезпеченні необхідних і достатніх умов для самозбереження історичної батьківщини, етнічної спільноти, духовного розвитку народу, який створив цю державу в її унікальній національно-культурній формі. Останнє вимагає забезпечення всієї різноманітності матеріальних умов життя населення, включаючи соціально-демографічні, екологічні та науково-технічні [6].

При реформуванні системи управління необхідно виходити з того, що агропромислове виробництво – це об'єктивна реальність, яка проявляється у виробничій, технологічній та економічній взаємозалежності сільськогосподарського виробництва та інших сировинних галузей, сільськогосподарського обслуговування та переробки. З точки зору публічного інтересу, який виражає держава в особі органів влади та управління, галузь тваринництва в Україні є стратегічно важливим сектором економіки і головним завданням на сьогодні є забезпечення стійкої продовольчої безпеки та нарощування експорту [5].

Сфера державного регулювання спрямована на реалізацію трьох інтегрованих функціональних груп:

- організація та стимулювання інноваційного розвитку (так звана науково-технічна функція), включаючи забезпечення відповідної кваліфікації працівників у відповідних сферах, таких як професійно-технічна освіта, вища освіта, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; та

- планування та економічне регулювання темпів і темпів розвитку промислового та народногосподарського комплексу лише засобами економічного впливу: державні субсидії, податкові пільги, рекомендації, особливо маркетингової підтримки, закупівля певної продукції за гарантованими цінами для державних та страхових фондів, квотування виробництва окремих видів продукції, де це необхідно. Вжиття захисних заходів для захисту внутрішнього ринку;

- державний контроль і нагляд за дотриманням виробниками вимог і норм чинного законодавства щодо виробництва у відповідних сферах національної економіки, таких як використання природних ресурсів, охорона природи, трудові відносини, відносини з бюджетом, дотримання договірної дисципліни, обмежень і вказівок щодо горизонтальної та вертикальної інтеграції, якості товарів народного споживання [3].

З поступовим розвитком ринкових відносин пріоритетними стали управлінські дії організаційного, консультативного та частково забезпечувального характеру. Функціональний апарат державного регулювання аграрного сектору економіки має включати функціональну групу сприяння соціальному розвитку сільських поселень з урахуванням їх особливостей. Особливе місце в структурі економічних функцій держави посідає підтримка розвитку підприємництва та організаційна підтримка. Підприємництво є необхідним і найважливішим соціальним рушієм економічного розвитку і як економічна діяльність, організована на основі приватної власності і спрямована на отримання прибутку, і як умови, що визначають поведінку ринкових регуляторів виробництва [6]. Розвиток підприємництва може відбуватися спонтанно, навіть без активної участі держави. Цього можна досягти шляхом усунення прямих адміністративних перешкод і бар'єрів на шляху його розвитку. Однак, як показує світовий та вітчизняний досвід, цей процес є тривалим і дуже болючим для суспільства. Від держави вимагається спрямувати процес розвитку агробізнесу в цивілізоване русло [2]. Кількісні характеристики сектору тваринництва продемонстрували тенденцію до зниження майже за всіма показниками (таблиця 1).

Так, станом на 2022 рік поголів'я тварин суттєво скоротилося майже за всіма видами. Виняток становить лише птиця, поголів'я якої зросло на 3,5%. Молоко, яйця та мед є важливими продуктами тваринного походження, які складають основу національного раціону; у 2022 році виробництво молока скоротилося на 9% до 9663,2 тис тонн. Це відбулося переважно через скорочення поголів'я корів у зв'язку з вищими витратами на вирощування та утримання, а також погіршенням структури кормової бази. Криза не вплинула на виробництво яєць у звітному періоді, яке залишилося стабільним. Щодо реалізації м'ясних тварин, то слід зазначити, що у 2022 році інші види худоби, крім птиці, мали негативне скорочення порівняно з 2019 роком (ВРХ – 4%, вівці та кози – 1,4%, свині – 7%, коні – 3%). Водночас, було продано менше великої рогатої худоби та свиней, ніж утримувалося в неволі. Дослідження поведінки тварин продуктивність продемонструвала зростання, виробництво молока на корову збільшилося на 7% порівняно з 2010 роком. Ситуація, що склалася в секторі тваринництва, вимагає ініціювання якісних змін, оскільки внутрішній попит на продукцію тваринництва майже вичерпаний, а тому покращення кількісних показників галузі може бути досягнуто лише за рахунок виходу на нові ринки збуту.

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників сектору тваринництва в Україні у 2019-2022 роках

Показник	Роки				Темпи зростання 2022/2019
	2019	2020	2021	2022	
Поголів'я худоби та птиці					
Велика рогата худоба, тисяча голів	4884	4540,8	4442,9	4092	79,6
Вівці та кози, тисяча голів	7450,7	6109,9	6025,4	5727,4	77,9
Свині, тисяча голів	1471,1	1409,4	1268,6	1204,5	87,8
Коні, тисяча голів	416,8	261,5	244	224,4	70,8
Птах, тис. шт.	214446	204841	211654	220486	104,4
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин, тис. тонн					
Велика рогата худоба	651,9	617,4	609,9	626,4	96,1
Вівці та кози	28,9	28,6	29,8	28,5	98,6
Льоха	1048,2	1021,6	978,9	976,4	94,1
Коня	14,8	14	14,4	14,4	97,1
Домашня птиця	1501,1	1561	1660,4	1825,8	121,6
Виробництво молока, яєць, вовни, меду					
Молоко всіх видів, тис. тонн	10615,4	10280,5	10064	9664,2	91,0
Яйця всіх видів, мільйон штук	16782,9	15505,8	16142	16677,5	99,4
Шерсть всіх видів,	2270	1967	1908	1744	76,4
Мед, т	64615	66241	71279	69947	109,9
Продуктивність сільськогосподарських тварин, кг					
Середньорічний надій молока на корову	4644	4820	4922	4976	107,1
Середньорічна стрижка вовни з однієї вівці	2,9	2,8	2,7	2,6	89,7

Джерело: складено автором

Вирішення проблеми нарощування виробництва продукції тваринництва має бути комплексним, насамперед за рахунок збереження конкурентоспроможності на розвинених ринках та виходу на нові ринки. Для цього необхідно переглянути підходи до організації селекції, утримання тварин та виробничих процесів. Важливим напрямком є виробництво органічної та нішевої продукції тваринництва.

У зовнішньоекономічній діяльності тваринницького сектору спостерігається певний прогрес: експорт продукції збільшився майже на 16% у період з 2019 по 2022 рік (таблиця 2). Слід зазначити, що це зростання відбулося переважно за рахунок експорту м'яса птиці та яєць. Найбільшими експортерами української м'ясної продукції є Миронівський хлібопродукт (на нього припадає майже 90% українського експорту цієї ж продукції), ТОВ "Запорізький м'ясокомбінат", Губинська птахофабрика, Дніпровський Птахокомплекс "Дніпровський" та "Агро-Овен".

Хоча галузь тваринництва має стратегічне значення для забезпечення населення якісними продуктами харчування та створення робочих місць у сільській місцевості, вона характеризується низькою прибутковістю та продуктивністю. Тому збільшення темпів та показників його розвитку неможливе без державної підтримки (прямої та непрямої), відповідно до Постанови Уряду від 19 лютого 2020 р. № 109 "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 77", державна підтримка розвитку галузі тваринництва включає такі напрями: дотації за існуючі бджолосім'ї (від 10 до 300 бджіл, 200 грн за одну бджолу); відшкодування вартості закуплених племінних тварин, бджіл, сперми та ембріонів (до 50% вартості (без ПДВ), але не більше) компенсація вартості тваринницьких приміщень (до 30% вартості без ПДВ); компенсація вартості приміщень за рахунок банківських кредитів (термін кредитування до 5 років, еквівалент 25% від суми позики). Водночас, бюджет на таку державну допомогу є обмеженим і не може задовольнити всі потреби галузі тваринництва та забезпечити достатні умови для її кількісного та якісного зростання. Тому у 2021 році держава планує виділити 100 млн грн на підтримку розвитку галузі

тваринництва в Україні. Серед інших викликів у державній підтримці тваринників – фрагментарне впровадження підтримки в окремих секторах, нестабільні та складні умови отримання державних дотацій, відсутність ефективних регіональних програм підтримки. Все це зменшує можливості виробників тваринницької продукції модернізувати виробничі процеси, збільшувати асортимент та покращувати якість тваринницької продукції, що, в свою чергу, призводить до втрати конкурентних переваг та послаблення позицій на відповідних ринках.

Дослідження показало, що розвиток сектору тваринництва сповільнюється через зниження попиту на тваринницьку продукцію, зростання операційних витрат та відсутність достатніх інвестиційних джерел для технічної та технологічної модернізації галузі. З іншого боку, сектор має високий потенціал для кількісного та якісного зростання завдяки технологічним інноваціям та підвищенню інвестиційної активності.

На основі принципів системно-інтеграційного підходу сформовано теоретичну структуру механізму інноваційно-інвестиційного розвитку галузі тваринництва, яка характеризується спрямованістю на формування попиту на інноваційну діяльність підприємств-виробників продукції тваринництва та відбір інноваційно-інвестиційних проектів. Складові механізму реалізації інноваційно-інвестиційного розвитку галузі тваринництва поділено на три блоки:

- 1) формування інвестиційного попиту на технологічну та технічну модернізацію;
- 2) розробка різноманітних заходів, спрямованих на активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 3) реалізація розроблених заходів.

Стратегічним і тактичним завданням техніко-технологічної модернізації для підвищення прибутковості галузі тваринництва є створення інформаційно-технологічної платформи для впровадження інновацій у тваринницьку галузь, сприяння міжгалузевій кооперації в реалізації інноваційно-інвестиційних проектів та запровадження ефективних механізмів трансферу технологій, можуть бути вирішені шляхом реалізації низки заходів за такими напрямками, як створення консультаційних центрів для координації інноваційної та інвестиційної діяльності.

Таблиця 2 – Показники динаміки імпорту та експорту тварин і продукції тваринництва в Україні у 2014-2019 роках (тис. дол. США)

Показник	Роки				2019	2020	% до 2019	+/- до 2019
	2019	2020	2021	2022				
Експорт	2 024 474	823 435	775 037	2 208 757	2 222 078	227 0078	125,3	155614
Імпорт	2 224 229	548 270	626 279	732550	927 999	934259	83,2	-189871

Джерело: складено автором

Перспективним напрямом реалізації стратегічних вимог державного регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку галузі тваринництва є широке впровадження проактивних підходів та програмування, що зумовлює різноманітність шляхів і засобів державного впливу для досягнення цілей і завдань такого розвитку. Поєднання цих підходів дозволить спрямувати обмежені фінансові можливості держави в інноваційні інвестиційні проекти на основі критеріїв економічної раціональності, прибутковості, соціальної ефективності та терміну окупності. Для визначення рівня ефективності інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку галузі тваринництва пропонується використовувати комплексний інструмент оцінки виробництва. Запропонована методика дозволить виявити точки інноваційно-інвестиційної експансії, які мають бути враховані в процесі обґрунтування заходів щодо їх активізації.

Взаємодія між ринком зерна та тваринництвом:

– Кормові ресурси: Зерно виступає основним компонентом кормів для тварин. Його висока якість безпосередньо впливає на здоров'я та продуктивність тварин.

– Ефективність вирощування: Співпраця між ринком зерна та тваринництвом є ключовою для ефективного вирощування та виробництва м'яса та молока. Оптиміальне використання кормових ресурсів дозволяє забезпечити високу продуктивність тварин.

– Економічна взаємодія: Зміни на ринку зерна можуть мати великий вплив на витрати фермерів у тваринництві. Це може бути пов'язане із змінами в цінах на корми та загальною доступністю кормових ресурсів.

– Сталість галузей: Взаємодія між ринком зерна та тваринництвом є важливою для сталого розвитку обох галузей. Забезпечення якісним та доступним кормом є критичним для підтримання продуктивності та конкурентоспроможності.

Використання інноваційних технологій, таких як генетично модифіковані організми для поліпшення якості та врожайності зернових, може позитивно вплинути на якість та доступність кормових ресурсів.

Висновки. Взаємодія між ринком зерна та тваринництвом є ключовою для сталого розвитку обох галузей. Оптиміальне використання зернових культур у вирощуванні тварин допомагає забезпечити продукцію високої якості та забезпечує сталість галузей у змінних умовах сучасного світу. З розвитком та вдосконаленням цієї взаємодії можна досягти більшої стійкості та продуктивності в аграрному секторі.

Масштаби інноваційно-інвестиційного процесу в промисловості безпосередньо залежать

від ступеня узгодженості дій усіх його суб'єктів (підприємницької структури, державної, наукової, освітньої та соціальної), рівня розвитку інноваційного середовища, відповідної інфраструктури, схильності до інновацій, а також системності та обсягів державної підтримки. Аналіз поточної ситуації та тенденцій розвитку галузі тваринництва в Україні свідчить, що поголів'я тварин усіх видів скорочується, окрім птиці, яке зросло на 3,5%; виробництво молока зменшилося на 9% за рахунок скорочення поголів'я ВРХ через збільшення витрат на вирощування та відтворення; виробництво яєць залишилося незмінним; реалізація тварин на м'ясо має негативну тенденцію до скорочення за всіма видами тварин, окрім птиці, та негативну тенденцію до скорочення за всіма видами тварин а також негативна тенденція до зниження обсягів реалізації м'ясних тварин за всіма видами тварин, крім птиці. Що стосується показників продуктивності, то загалом спостерігається тенденція до зростання. Ситуація, що склалася в секторі тваринництва, свідчить про нагальну потребу в освоєнні нових ринків збуту, що неможливо без якісних змін у технології виробництва.

Результати дослідження особливостей державної підтримки розвитку галузі тваринництва в Україні свідчать, що фінансові можливості державної підтримки є обмеженими, а її обсяги не можуть задовольнити всі потреби галузі та сформувати необхідне підґрунтя для її кількісного та якісного зростання. Автор окреслює різні проблеми, пов'язані з наданням державної підтримки виробникам тваринницької продукції, зокрема фрагментарність реалізації підтримки в окремих секторах, різноманітність і складність умов отримання державних дотацій та відсутність ефективних регіональних програм підтримки.

Зокрема, створення інформаційно-технологічної платформи для поширення інновацій, сприяння міжгалузевій кооперації в реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, налагодження механізму трансферу технологій, створення консультативного центру для координації інноваційно-інвестиційної діяльності виробників продукції тваринництва, програмно-цільовий підхід до державного регулювання. Важливими науковими здобутками є впровадження програмно-цільового методу державного регулювання та діджиталізація галузі тваринництва. Здійснено наукову концептуалізацію механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку та розроблено їх складові в розрізі таких напрямів, як формування попиту на інноваційну діяльність, вибір стратегічних варіантів інноваційно-інвестиційного розвитку та реалізація розроблених заходів. Функціонування цих механізмів сприятиме вирішенню цілей і завдань технологічних

і технічних інновацій у тваринництві з метою підвищення доходів галузі тваринництва. Ефективність розроблених механізмів пропонується оцінювати за допомогою методу математичного

композиційного аналізу, який дозволяє охарактеризувати вплив галузі тваринництва та її ресурсних складових на кінцеві результати інноваційно-інвестиційного розвитку.

Бібліографічний список:

1. Авраменко Ю.О. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. С. 87–93
2. Вергунов В.А. Наукові основи інноваційного розвитку аграрної науки на регіональному рівні. *Вісник аграрної науки*. 2019. № 5(794). С. 70–75.
3. Горіховський М.В. Використання форсайт-технологій в управлінні фермерським господарством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 11. С. 24–27
4. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Агротехнопарки – інноваційний напрям конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 65–73.
5. Науменко М.О., Рига О.С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 223–228.
6. Овчиннікова В.О. Концептуальні положення управління стратегічним союзом. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств : колективна монографія ; за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 97–110.
7. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2016. № 12. С. 5–9.

References:

1. Avramenko Yu. O. (2017) Otsinka konkurentospromozhnosti fermerskykh gospodarstv [Assessment of the competitiveness of farms]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 4, pp. 87–93.
2. Verhunov V. A. (2019) Naukovi osnovy innovatsiynoho rozvytku ahrarnoi nauky na rehionalnomu rivni [Scientific bases of innovative development of agrarian science at regional level]. *Visnyk ahrarnoi nauky*, no. 5(794), pp. 70–75.
3. Horikhovskiy M. V. (2017) Vykorystannia forsait-tekhnologiy v upravlinni fermerskym gospodarstvom [Using foresight technologies in farm management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Herald of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 11, pp. 24–27.
4. Kyrylov Yu. Ie., Hranovska V. H. (2017) Ahrotekhnoparky – innovatsiyni napriam konkurentospromozhnoho rozvytku pidpriemstv ahrarnoho sektoru [Agrotechnology parks are an innovative direction of competitive development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 65–73.
5. Naumenko M. O., & Ryha O. S. (2018) Pidkhody do zabezpechennya stratehichnoho upravlinnya pidpriyemstva v umovakh nestiykoho seredovishcha [Approaches to ensuring strategic management of an enterprise in an unstable environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 63, pp. 223–228.
6. Ovchynnikova V. O. (2017) Kontseptualni polozhennya upravlinnya stratehichnym soyuzom [Conceptual provisions for managing a strategic alliance]. *Innovatsiyni diyalnist ta ekonomichna bezpeka pidpriyemstv*. Dnipro: Porohy, pp. 97–110.
7. Chykurkova A. D., & Horikhovskiy M. V. (2016) Konkurentospromozhnist yak skladova rozvytku fermerskykh gospodarstv: teoretychnyi aspekt [Competitiveness as a component of farm development: a theoretical aspect]. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii» – Scientific Journal «Black Sea Economic Studies»*, no. 12, pp. 5–9.

INNOVATION FACTORS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN

Denys Shcherbak

Postgraduate Student of the Department of World Economy
State University of Trade and Economics

Summary. The innovative way of agricultural development has become particularly relevant and often the only possible way to overcome growing food problems. Ukraine, which has approximately 6% of the world's arable land and scientific and technical potential to meet the difficult challenges of modern

agricultural development, should also make a significant contribution to their solution. In the course of research, economic and statistical methods, methods of systematization, generalization, questionnaires, and the method of expert assessments were used. The purpose of the article is to study innovation and investment factors of increasing the competitiveness of Ukrainian animal husbandry. The article considers the structure of investments in fixed assets in agriculture of Ukraine, target indicators of animal husbandry of the state program for the development of Agriculture. The implementation of the main indicators of the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030 was studied. It is established that one of the most urgent tasks of investment policy in the agro-industrial complex at present is to ensure the real availability of borrowed funds for most rural producers, which would give them the opportunity to modernize fixed capital in a timely and high-quality manner and replenish working capital. It is determined that increasing the competitiveness of domestic animal husbandry on an innovative basis is largely determined by a scientifically based approach to the development of its feed base. Ukrainian animal husbandry is currently undergoing a crucial stage of its revival and development. The task of the state is to direct this development in an innovative direction, ensure the achievement of high competitiveness of domestic products in the domestic and world markets, and contribute to solving social and economic problems in rural areas. It is established that scientifically based state regulation of resource and food markets of the agro-industrial complex should also cover the market of breeding livestock and related genetic material with the formation of computer databases for each breed and type of animals available to potential buyers in any region of the country and beyond.

Key words: animal husbandry, innovation and Investment Development, Agriculture, competitiveness, fixed capital.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

DOI 10.32782/city-development.2024.1-19

УДК 334.72, 339.9

МОДЕЛЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІЛЬНИХ УКРАЇНСЬКО-КИТАЙСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Яструбський Михайло Ярославович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-4501>

Wu Kaikun

здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8524-8029>

Анотація. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності є ключовим етапом інноваційного процесу. Однак існують ризики при впровадженні інноваційної розробки, пов'язані з економічним ефектом від реалізації інновації. З метою уникнення неоправданих витрат процес імплементації інновації проходить через етап моделювання. В результаті такого моделювання отримаємо прогнозні показники впровадження інноваційної розробки. У статті запропонована модель комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних підприємств, модель управління інтелектуальною власністю, а також запропоновано модель оцінювання очікуваного рівня економічної ефективності інноваційної розробки в результаті її провадження. Розглянуто умови формування та діяльності спільних українсько-китайських підприємств інноваційного характеру.

Ключові слова: комерціалізація, інновації, моделювання, українсько-китайські спільні підприємства, інтелектуальна власність.

Актуальність проблеми. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності є ключовою складовою інноваційної діяльності організацій і підприємств, які займаються інноваційними розробками. Водночас результати комерціалізації свідчать про виправданість здійснених в інновації вкладень. Однак процес комерціалізації пов'язаний з ризиками, які бере на себе інвестор, впроваджуючи інноваційну розробку. Адже достеменно невідомо, чи інноваційний продукт знайде належний попит у споживачів. Тому актуально проводити моделювання комерціалізації результатів інноваційної діяльності, що дозволяє дослідити результати здійснених вкладень на прикладі дрібносерійних партій, зразків, спрогнозувати поведінку і наслідки комерціалізації завдяки проведеним прогнозним розрахункам. Водночас в епоху глобалізації інноваційних процесів ефективність міждержавних інноваційних проектів суттєво зростає. На сьогодні першість у світі за кількістю інноваційних розробок належить Китаю. Україна володіє хорошим науковим потенціалом. Тому кооперація у науково-технічній сфері між Китаєм і Укра-

їною може бути корисною для обох країн за умов досягнення відповідних домовленостей на паритетних засадах. Власне вирішенню цього питання присвячена дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням комерціалізації інноваційних розробок присвячена велика кількість наукових досліджень в різних країнах світу. Адже власне процес комерціалізації пов'язаний з його фінансуванням, іншими видами вкладень, а це в свою чергу ставить інвесторів перед ризиками виправданості здійснюваних інвестицій. Оцінка ролі сукупного ризику для економічного розвитку ЄС та Китаю наведена у статті [1]. Емпіричне дослідження китайських інноваційних компаній проведене у статті [2]. Питання моделювання систем українсько-китайської економічної співпраці розкрито у статті [3]. Власне підходи до комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних українсько-китайських підприємств висвітлені у статті [4]. Фундаментальними дослідженнями комерціалізації винаходів займаються у інноваційному центрі Житомирського державного університету імені



© Яструбський М.Я., Wu Kaikun, 2024

Івана Франка [5]. Джаєш Сайні (Jayesh Saini) пропонує моделі комерціалізації для підвищення конкурентоспроможності місцевої промисловості [6], основу яких складають інноваційні проекти. Перелік джерел є доволі значним, тому ми обмежимося дослідженнями, які присвячені комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних підприємств в умовах українсько-китайської співпраці. Власне такі дослідження стали інформаційною базою для побудови моделі комерціалізації результатів інноваційної діяльності.

Мета статті – побудова моделі комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних українсько-китайських підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно провести дослідження стану інноваційної діяльності Китаю і України, визначити області взаємного інтересу у співпраці в області інновацій, а також аргументувати доцільність співпраці між країнами в інноваційній сфері.

Методи дослідження. У процесі написання цієї статті автори використовували насамперед емпіричний метод, що передбачає послідовне здійснення таких операцій, як спостереження, вимірювання, моделювання, прогнозування, перевірка прогнозу. На основі статистичних спостережень китайсько-української співпраці в науково-технічній сфері і запропонованої моделі оцінки результатів комерціалізації інноваційних розробок зроблені висновки про доцільність розвитку співпраці між країнами в сфері інноваційної діяльності. Водночас автори використовували такі методи, як порівняння, індукція, дедукція, аналіз і синтез, щоб описати й проаналізувати відповідний зміст інноваційної діяльності спільних українсько-китайських інноваційних підприємств.

Результати дослідження. Процес перетворення інноваційних ідей чи результатів досліджень на ринкові продукти займає центральне місце в інноваційному поступі. Власне комерціалізація інноваційних розробок свідчить про затребуваність останніх, обґрунтованість здійснених в інноваційні розробки вкладень. Однак шлях до комерціалізації інновацій зазвичай має нелінійний характер і обов'язково проходить через етап моделювання.

На етапі моделювання стараються виявляти найістотніші фактори, що впливають на інноваційний процес, відбувається дослідження інновацій не безпосередньо, а непрямым шляхом. Такий підхід дозволяє уникнути ризиків і загроз, пов'язаних впровадженням недосконалої інноваційної розробки.

Серед розмаїття моделей вибирають ту, яка найбільш об'єктивно описує інноваційний процес. Враховуючи специфіку інноваційного

циклу, його багаторівневий характер, оправдано провести моделювання кожного з етапів інноваційного процесу.

На етапі становлення оправдано використовувати для формалізованого опису знакові моделі. Знакове моделювання оперує комбінацією утворень, взаємодія яких унаочнює запропонований процес інноваційного характеру. Після схвалення знакової моделі доцільно приступати до розрахунку її ефективності, а це як правило спонукає до побудови економіко-математичної моделі.

У нашій публікації ми зосередимо увагу на осмисленні процесу розроблення інновацій з виходом на етап комерціалізації інноваційного продукту.

Власне інноваційний процес починається з генерування ідей. Пропоновані ідеї потребують опрацювання, а це пов'язано з проведенням науково-дослідних робіт, проектно-конструкторських робіт. На етапі дослідно-експериментальних робіт проходить оцінювання дієвості інноваційної розробки. За умов одержання позитивного результату відбувається перехід до етапу технологічної підготовки виробництва, а відтак впровадження інновації у виробництво.

Кожен з перелічених кроків проявляється у конкретному результаті. Так, результатом генерування ідей є самі ідеї, зафіксовані відповідно до вимог формалізованого опису. Результатом проведення науково-дослідних робіт є здійснені винаходи. На виході проведення проектно-конструкторських робіт очікується одержання «ноу-хау», що включає відомості стосовно винаходів, знань, умінь, оригінальності технологій, які забезпечують конкурентні переваги й комерційну вигоду для організації-одержувача винаходу [7]. Проведення дослідно-експериментальних робіт зазвичай передбачає одержання експериментальних зразків. Процесу реалізації інноваційних технологій передують технологічна підготовка виробництва. Виробничий процес забезпечує одержання інноваційної продукції.

Фактично одночасно з реалізацією перелічених етапів працює система маркетингу, яка передбачає проведення маркетингових досліджень щодо затребуваності інноваційного продукту, рекламну діяльність. На цьому етапі відбувається розроблення цінової політики, на засадах якої відбувається реалізація інноваційної продукції.

Реалізація сукупності перелічених процесів є ефективною в системі спільного підприємства. Наведений опис процесу комерціалізації результатів інноваційної діяльності можна представити у вигляді моделі (рис. 1).

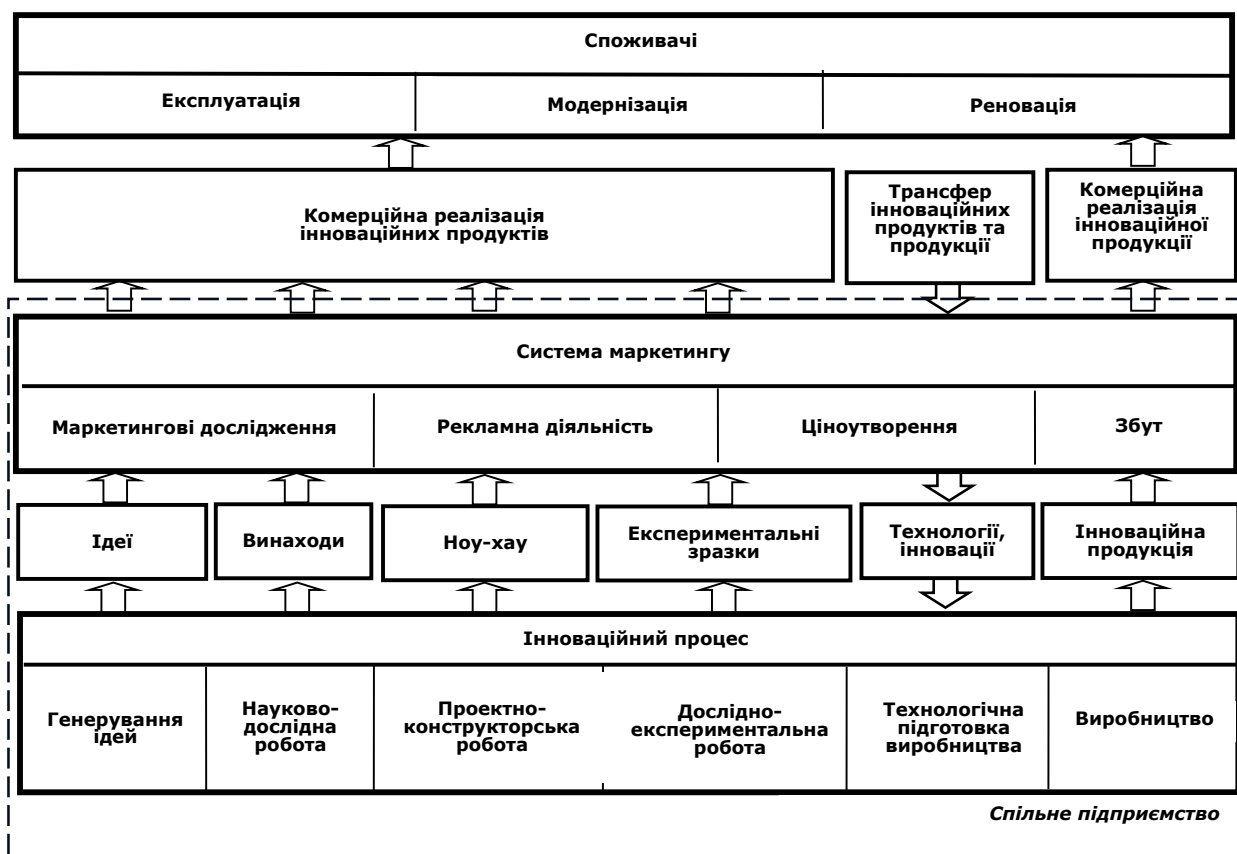


Рисунок 1 – Модель комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних підприємств

Як ілюструє наведена модель, існують різні форми і методи комерційної реалізації (комерціалізації) інноваційних продуктів та продукції. По суті комерціалізація інноваційних продуктів та продукції – це їхній збут з метою перетворення у гроші та задоволення запитів споживачів. Вона є частиною маркетингу, а її ефективність залежить від маркетингових досліджень, рекламної діяльності, планування асортименту, ціноутворення та стимулювання збуту. Пропонуємо використовувати такі форми комерційної реалізації інноваційних продуктів та продукції:

1. Оптова реалізація:
 - пряма оптова реалізація, яка може здійснюватися через власні розподільні центри підприємств;
 - непряма оптова реалізація, через незалежні організації;
 - непряма оптова реалізація через агентів та брокерів.
2. Лізинг, прямий та через посередників.
3. Роздрібна торгівля.
4. Прямий маркетинг: персональний продаж, пряма поштова розсилка, маркетинг за каталогами, телемаркетинг (телефонний маркетинг), телевізійний маркетинг та інтерактивний маркетинг (засобами мережі Інтернет).

Отже, розглядаючи модель комерціалізації результатів інноваційної діяльності, постаємо перед завданням менеджменту інноваційної діяльності.

За результатами статистичних спостережень, лише один із 100 поданих винахідниками патентів покриває понесені витрати і лише один із 1400 забезпечує суттєву віддачу від його комерціалізації [8]. Така картина спонукає до вибору між двома судженнями: чи патенти за своєю суттю є збитковими, чи відсутній ефективний механізм їхнього використання. Для отримання об'єктивної відповіді звернемося до узагальнених показників інтелектуальної власності.

Враховуючи інформацію про світові показники в галузі інтелектуальної власності, протягом 2020-2022 рр. спостерігається системне зростання патентних заявок, кількість яких у 2022 р. сягнула 3,46 млн. Країнами з найбільшою кількістю патентних заявок за вказаний період стали Китай, США, Японія, Республіка Корея та Німеччина. Водночас майже половину всіх глобальних патентних заявок припадає на Китай [9]. Інформація про динаміку інтелектуальної власності у світовому масштабі за 2021-2022 рр. представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Показники в галузі інтелектуальної власності за період 2021-2022 рр.

Застосування прав інтелектуальної власності	Період, рік		Зростання (%), 2021-2022 рр.
	2021	2022	
Патенти	3,400,500	3,457,400	+1.7
Товарні знаки	18,182,300	15,543,300	-14.5
Промислові зразки	1,513,800	1,482,600	-2.1
Сорти рослин	25,200	27,260	+8.2

Джерело: [9]

Актуально, що переважна більшість заявок на реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності (ІВ) припадає на Азію, а саме на Китай та Індію. У 2022 р. їх частка світової активності заявок становила 67,9% патентів, 67,8% товарних знаків і 70,3% промислових зразки. Водночас 22% технологічних інновацій припадає на долю США. В країні 27,7% робочих місць припадає на галузі, що активно використовують інтелектуальну власність. Загалом 38,2% ВВП США займають галузі, пов'язані з інтелектуальною власністю, а це становить понад 6 трильйонів доларів США [10]. Отже існує тісний зв'язок між інтелектуальною власністю, розвитком бізнесу та економічним зростанням.

Однак інноваційний процес не позбавлений вразливих сегментів. Так, лише за 2019 рік митниця США змогла конфіскувати контрафактні товари на суму 1,03 мільярда доларів. Проведені Торговою палатою США дослідження показали, що сукупна торгівля фізичними контрафактними товарами у 2021 році оцінювалася майже в 500 мільярдів доларів США, що складає 2,5% світової торгівлі [11]. Тобто, на повістці дня є незмінним питання захисту прав інтелектуальної власності, адже це напругу пов'язане зі стимулюванням інвестицій в інноваційні розробки і дозволяє винахідникам отримувати віддачу від своїх вкладень. На сьогодні ІВ відіграє важливу роль у створенні, поширенні та використанні нових знань, що містяться у винаходах, розкритих у патентних документах, з метою подальшого розвитку інноваційної діяльності.

Тільки у 2018 році 2000 найбільших інвесторів у дослідження та розробки в усьому світі інвестували 805,1 мільярда євро в діяльність у сфері досліджень та розробок, а це становить 87,7% від загального обсягу інвестицій у науково-дослідні роботи, що фінансуються бізнес-сектором у всьому світі [12]. Найбільші світові інвестори в дослідження та розробки географічно зосереджені в п'яти країнах: 636 компаній розташовані в США, 365 – у Китаї, 263 – у Японії, 118 – у Німеччині та 96 – у Великобританії [13]. Сполучені Штати, Китай і Японія є домом для 77% найбільших світових інвесторів у дослідження та розробки.

Згідно з даними в галузі інтелектуальної власності, галузі з інтенсивним використанням ІВ створили у 2018 р. в США 5,6 млн. робочих місць. Середній дохід цих працівників був на 38% вищим, ніж середній дохід робочої сили в США. За даними Міністерства торгівлі США понад 40 мільйонів робочих місць припадає на галузі з інтенсивним використанням ІВ. Тому порушення прав інтелектуальної власності завдає шкоди не тільки економіці, а й робочій силі США.

Таким чином, наведена статистика свідчить про затребуваність розроблення ефективного механізму комерціалізації інноваційних розробок. Важливе значення в означеному процесі має чітке розуміння управління ІВ. Власне всебічне осмислення інноваційного процесу дозволяє досягнути позитивного результату. Управління ІВ в процесі її комерціалізації передбачає проходження через етапи, що включають вироблення стратегії, прийняття відповідних рішень і впровадження стратегії на практиці. Графічно зазначені етапи представлені на рис. 2.

Для відбору інноваційних продуктів необхідно насамперед оцінити очікуваний рівень їх економічної ефективності, визначити критерії, задоволення яких дає підстави для запуску процесу комерціалізації. У статті [14], присвяченій оцінці економічної ефективності інновацій, наведений перелік показників оцінки економічної ефективності інновацій. Заслужують уваги показники сумарного прибутку від реалізації інновації, середньорічного прибутку учасників інноваційного проекту, а також показник рентабельності інвестицій.

Сумарний прибуток можна визначити за формулою (1):

$$n = \sum_{t=0}^T (V_t - S_t), \quad (1)$$

де V_t – вартісна оцінка отриманих учасником інноваційного проекту результатів за t -й проміжок часу;

S_t – сумарні витрати учасника інноваційного проекту за t -й проміжок часу;

T – період життєвого циклу інвестиційного проекту (інвестиційний період).

Середньорічний прибуток учасників інноваційного проекту визначають за формулою (2):

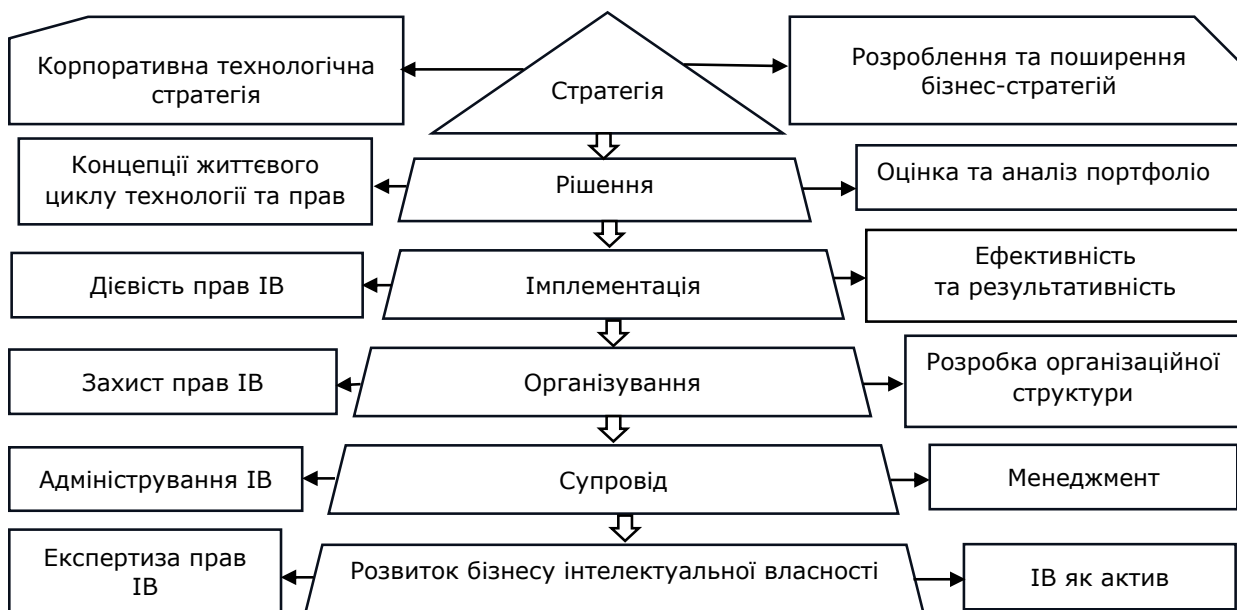


Рисунок 2 – Модель управління інтелектуальною власністю

Джерело: розроблено за матеріалами [8]

$$M_p = \frac{1}{T} \sum_{t=0}^T (V_t - S_t), \quad (2)$$

де T – тривалість (років) інвестиційного періоду.

Для визначення очікуваної рентабельності інвестицій можна використати формулу (3):

$$Ri = \sum_{k=1}^T \frac{V_{(e)k} + p_k}{I_{(e)k}}, \quad (3)$$

де $V_{(e)k}$ – прибуток від реалізації інвестиційного проекту за k -тий період, що включає можливість використання оплаченого акціонерного капіталу;

p_k – процентні платежі за k -тий період, що підлягають виплаті кредиторам;

$I_{(e)k}$ – інвестиції в інноваційний проект за k -тий період.

Інноваційний проект вважають економічно привабливим, якщо зазначені показники мають позитивне значення. В такому разі потенційні інвестори зможуть отримувати протягом періоду реалізації інноваційного доходу у розмірах, що залежатимуть від дольової участі здійснених інвестицій. Кредитори можуть розраховувати на відсотки за інвестований у проект кредит.

Рентабельність інвестицій може бути розрахована за умов позитивного значення n залежно від цілей економічного аналізу і дозволяє оцінити ступінь прибутковості проекту. Можна розрахувати рентабельність інвестицій за окремо взятим періодом (рік) згідно даних одного з років реалізації проекту, або за тривалий період. Повний вкладений капітал в інноваційний проект передбачає диверсифікацію

інвестицій: у формі прямих інвестицій, використання акціонерного капіталу, надання кредитів. Всі інші види вкладень можна привести до одного з перелічених складників.

Показником, оберненим до рентабельності інвестицій, є період їх окупності. Він визначає період від початку інвестування інноваційного проекту до моменту, коли чистий дохід від реалізації інновацій повністю покриває здійснені у нього вкладення. Період окупності окремо взятих інвестицій L_{pb} можна обчислити за допомогою формули (4).

$$L_{pb} = \frac{1}{Ri}. \quad (4)$$

Актуально провести розрахунок терміну окупності інноваційного проекту, що ідентифікує період повернення вкладених в нього інвестицій за рахунок прибутку, одержаного внаслідок реалізації інновації. Для цього можна скористатися формулою (5):

$$L_{all} = \frac{\sum_{j=1}^{pb} L_{pb}^j}{F}, \quad (5)$$

де L_{pb} – окремо взяті інвестиції у проект;

F – сукупні прогностичний прибуток від реалізації інновації.

Якщо на підприємстві розробляється сукупність інноваційних проектів, можна провести розрахунок терміну окупності усієї сукупності інноваційних проектів.

Таким чином, за допомогою наведених формул (1)-(5) можна провести прогностичну оцінку інвестиційної привабливості інноваційного проекту.

Звернемось до питання українсько-китайської співпраці та перспектив створення спільних підприємств, зорієнтованих на інноваційну діяльність. У статті [15] проведений аналіз шляхів інтернаціоналізації китайських компаній, зайнятих інноваційною діяльністю.

Як було зазначено вище, процесу комерціалізації результатів інноваційної діяльності передують низка етапів. Інноваційна діяльність спільних українсько-китайських підприємств теоретично доволі приваблива, однак реалізація такої ідеї потребує узгодженості переліку впливових чинників. Стратегія Китаю щодо побудови інноваційної країни постійно культивує розвиток інноваційних підприємств. Інноваційна фірма повинна володіти основною технологією з незалежними правами інтелектуальної власності, постійною інноваційною здатністю, керованою силою в промисловості та незалежними брендами, високою прибутковістю та високим рівнем управління, інноваційною стратегією розвитку та інноваційною культурою. Водночас маємо результати статистичних спостережень бази даних Scopus щодо спільних публікацій

між Китаєм та Україною за період з 2018 до 2023 рік, які ілюструє табл. 2.

Загальна кількість спільних публікацій становила 4081, в той час як загальна кількість авторів-учасників склала 7004. Актуально, що кількість цитувань на спільну публікацію становить 31,4 і є вищою, ніж відповідні значення показника двох окремо взятих країн. Це свідчить про більшу результативність і сприятливий вплив міжнародного наукового співробітництва між двома країнами на підвищення їхніх дослідницьких можливостей.

Основні галузі, які охоплюють спільні дослідницькі публікації між Китаєм і Україною, включають: фізику та астрономію (51,3%), інженерію (25,7%), матеріалознавство (19,1%), інформатику (11,5%), Хімія (9,6%), математика (8,6%), медицина (7,4%), біохімія, генетика та молекулярна біологія (7,2%), сільськогосподарські та біологічні науки (6,6%), екологія (5,7%) [17]. Як показує наведена інформація, протягом останнього п'ятирічного періоду (2018-2023 рр.) Китай і Україна брали участь у міжнародній дослідницькій співпраці в бага-

Таблиця 2 – Показники науково-технічної співпраці між Китаєм та Україною за період 2018-2023 рр.

Предметна область	Китай (публікацій)	Україна (публікацій)	Публікації у співавторстві
Фізика та астрономія	803221	25725	2094
Інженерія	1562260	33110	1047
Матеріалознавство	898703	19305	778
Комп'ютерна наука	934132	24809	471
Хімія	655568	9186	393
Математика	508171	15189	351
Ліки	837713	19208	303
Біохімія, генетика та молекулярна біологія	611083	7983	295
Сільськогосподарські та біологічні науки	396909	9158	270
Екологія	493788	10212	232
Хімічна інженерія	434892	5583	225
Науки про Землю та планети	342286	7657	222
Енергія	387729	10849	221
Соціальні науки	193684	14783	150
Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік	82438	7223	97
Імунологія та мікробіологія	152273	1597	87
Багатопрофільний	83971	789	74
Науки про прийняття рішень	127533	5830	62
Економіка, економетрика та фінанси	53469	5305	56
Фармакологія, токсикологія та фармацевтика	182188	2672	46
Психологія	39889	1481	44
Медичні професії	29952	2242	33
Мистецтво та гуманітарні науки	40320	5761	26
Ветеринарна	18191	284	17
Нейро-науки	96725	571	14
Сестринська справа	31430	232	8
Стоматологія	9578	259	1

Джерело: [16]

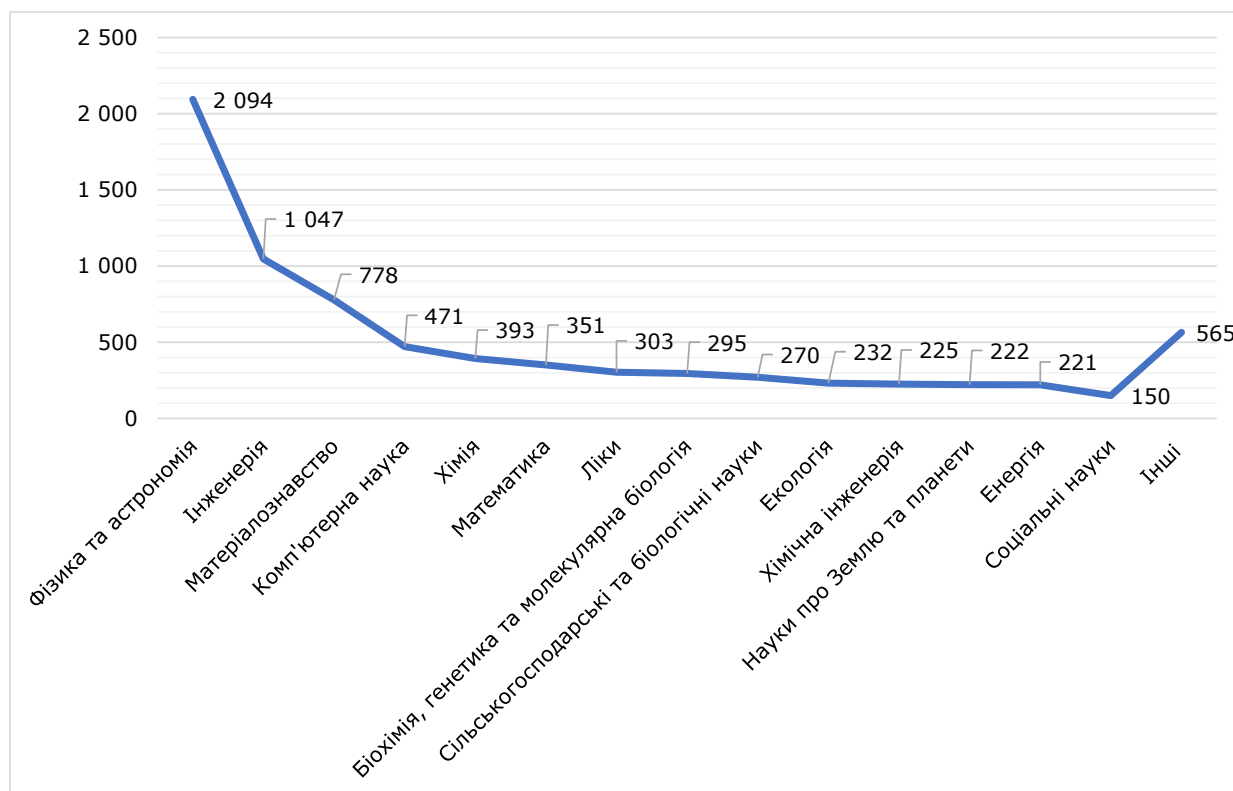


Рисунок 3 – Результати китайсько-української наукової співпраці за 2018-2023 рр. згідно даних бази даних Scopus

тьох сферах. Міжнародне наукове співробітництво між двома країнами є взаємовигідним.

Візуально пріоритетність напрямків наукової співпраці ілюструє рис. 3.

Очевидним є той факт, що загальний обсяг міжнародного наукового співробітництва між двома країнами є відносно низьким, і співпраця зосереджена в галузях фізики та астрономії, інженерії, матеріалознавства та комп'ютерних наук. Існує невикористаний потенціал для подальшої співпраці в дисциплінах, де обидві країни мають переваги. Зокрема, Китай має значний потенціал для співпраці в таких галузях, як медицина, хімія, біохімія, генетика та молекулярна біологія, математика та інформатика, які можуть стати центром майбутньої співпраці.

Висновки. За результатами проведеного дослідження була досягнена поставлена мета і цілі. Запропонована модель комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних підприємств поєднує в собі власне інноваційний процес, систему маркетингу та споживачів. Наведені складові тісно взаємодіють між собою, є взаємозалежними і взаємо-переплетеними. Успішність процесу комерціалізації інновацій залежить від ефективності механізму комерціалізації інноваційних розробок. З огляду на це нами була розроблена і запропонована модель управління інтелектуальною власністю, яка

включає в себе такі етапи, як стратегію, рішення, імплементацію, організування, супровід та розвиток бізнесу інтелектуальної власності. Далеко не всі інноваційні продукти підлягають комерціалізації. З метою відбору інноваційних продуктів нами запропонований алгоритм оцінки очікуваного рівня їх економічної ефективності. Перелічені розробки пропонується імплементувати в контексті інноваційної діяльності спільних українсько-китайських підприємств. Аргументацією доцільності такої діяльності слугували наведені статистичні спостереження наукової українсько-китайської співпраці.

Таким чином, було доведено доцільність і виправданість розвитку українсько-китайської співпраці в галузі інноваційної діяльності, а реальним проявом останньої може слугувати створення і діяльність спільних інноваційних підприємств.

Проведене дослідження і одержані результати спонукають до подальшого опрацювання тематики моделювання комерціалізації результатів інноваційної діяльності спільних підприємств в умовах українсько-китайської співпраці. Такі дослідження дозволять підвести теоретичну базу для реалізації спільних міждержавних інноваційних проектів, особливо це актуально для розвитку такої співпраці з теперішнім лідером в інноваційній сфері глобального масштабу – Китайською Народною Республікою.

Бібліографічний список:

1. Yastrubskiy M., Zhang S., Huang C., Wu K. Carbon emissions from international trade and consumption: assessing the role of cumulative risk for EU and Chinese economic development. *Energy Strategy Reviews*. 2023. Vol. 50. P. 101219-1-101219-11.
2. Yastrubskyy M., Zheng X., Jin X. Corporate digital transformation and financial reporting quality: an empirical study of Chinese listed companies. *Transformations in Business and Economics*. 2023. Vol. 22, iss. 3 (60). P. 246–265.
3. Чжан Ш., Яструбський М. Я. Моделювання систем фіскальної політики в умовах українсько-китайської економічної співпраці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 259–275.
4. Yastrubskyy M., Wu K. Commercialization of the results of innovative activity of joint Ukrainian-Chinese enterprises. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Т. 7, № 1. С. 96–106.
5. Комерціалізація винаходів як чинник розвитку інноваційної культури URL: <https://zu.edu.ua/doc/dnipro.pdf>
6. Saini J. Commercialization models for enhancing local industry competitiveness. URL: <https://medium.com/@JayeshSaini/commercialization-models-for-enhancing-local-industry-competitiveness-9cd62732ed14>
7. Ню-хау – що це, як зареєструвати і захистити ідею? Publish Україна. URL: <https://publish.com.ua/biznes/nou-khau-shcho-tse-yak-zareestruvati-i-zakhistiti-ideyu.html>
8. Ghafele R., Hundertmark S., Reboul Y. & Wurzer A.. It's time to rethink IP education. URL: <https://oxfirst.com/wp-content/uploads/2021/08/pits-time-to-rethink-ip-educationp.pdf>
9. World Intellectual Property Indicators Report: Record Number of Patent Applications Filed Worldwide in 2022. URL: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2023/article_0013.html
10. 29 Crucial Intellectual Property Statistics. URL: <https://legaljobs.io/blog/intellectual-property-statistics>
11. 2022 International IP Index. URL: <https://www.uschamber.com/intellectual-property/2022-international-ip-index>
12. Intellectual property (IP) statistics and analysis. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/intellectual-property-statistics-and-analysis.htm>
13. World Corporate Top R&D Investors: Paving the way for climate neutrality. URL: <https://web-archive.oecd.org/2021-11-22/617125-world-corporate-top-rd-investors-paving-the-way-for-climate-neutrality.pdf>
14. Одрехівський М.В. Показники оцінки економічної ефективності інновацій. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів: ПВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.3. С. 308–315.
15. Du, H.; Mitkova, L.; Wang, N. The Paths of Internationalization of Chinese Innovative Firms. *Sustainability*. 2020, № 12. URL: <https://doi.org/10.3390/su12062575>
16. Scival. URL: <https://www.scival.com>
17. Wang Zhongjun, Yastrubskyy Mykhailo. Chinese international scientific research cooperation. *Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови: тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 16–17 травня 2024 р.* 2024. С. 69–70.

References:

1. Yastrubskiy M., Zhang S., Huang C., Wu K.. (2023) Carbon emissions from international trade and consumption: assessing the role of cumulative risk for EU and Chinese economic development. *Energy Strategy Reviews*, vol. 50, pp. 101219-1-101219-11.
2. Yastrubskyy M., Zheng X., Jin X. (2023) Corporate digital transformation and financial reporting quality: an empirical study of Chinese listed companies. *Transformations in Business and Economics*, vol. 22, iss. 3 (60), pp. 246–265.
3. Zhang Sh., Yastrubskyy M. (2024) Modelyuvannya systemy fiskalnoyi polityky v umovakh ukrayinsko-kytayskoho ekonomichnoho spivrobotnytstva. *Kyivskyy ekonomichnyy naukovyy zhurnal*, no. 4, pp. 259–275.
4. Yastrubskyy M., Wu K. (2023) Commercialization of the results of innovative activity of joint Ukrainian-Chinese enterprises. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. *Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnya»*, vol. 7, no. 1, pp. 96–106.
5. Komertsializatsiya vynakhodiv yak chynnyk rozvytku innovatsiyanoi kultury. Available at: <https://zu.edu.ua/doc/dnipro.pdf>
6. Saini J. Commercialization models for enhancing local industry competitiveness. Available at: <https://medium.com/@JayeshSaini/commercialization-models-for-enhancing-local-industry-competitiveness-9cd62732ed14>
7. Nou-khau – shcho tse, yak zareyestruvati i zakhystyty ideyu? Publish Ukrayina. Available at: <https://publish.com.ua/biznes/nou-khau-shcho-tse-yak-zareestruvati-i-zakhistiti-ideyu.html>
8. Roya Ghafele, Stephan Hundertmark, Yves Reboul and Alexander Wurzer. It's time to rethink IP education. Available at: <https://oxfirst.com/wp-content/uploads/2021/08/pits-time-to-rethink-ip-educationp.pdf>
9. World Intellectual Property Indicators Report: Record Number of Patent Applications Filed Worldwide in 2022. Available at: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2023/article_0013.html

10. 29 Crucial Intellectual Property Statistics. Available at: <https://legaljobs.io/blog/intellectual-property-statistics>
11. 2022 International IP Index. Available at: <https://www.uschamber.com/intellectual-property/2022-international-ip-index>
12. Intellectual property (IP) statistics and analysis. Available at: <https://www.oecd.org/sti/inno/intellectual-property-statistics-and-analysis.htm>
13. World Corporate Top R&D Investors: Paving the way for climate neutrality. Available at: <https://web-archive.oecd.org/2021-11-22/617125-world-corporate-top-rd-investors-paving-the-way-for-climate-neutrality.pdf>
14. Odrekhivskyy M. V. (2012) Pokaznyky otsinky ekonomichnoyi efektyvnosti innovatsiy. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats*. Lviv: RVV NLTU Ukrayiny. Vol. 22.3, pp. 308–315.
15. Du H., Mitkova L., Wang N. (2020) The Paths of Internationalization of Chinese Innovative Firms. *Sustainability*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062575>
16. Scival. Available at: <https://www.scival.com>
17. Wang Zhongjun, Yastrubskyy Mykhailo (May 16-17, 2024) Chinese international scientific research cooperation. *Upravlinnya innovatsiynym protsesom v Ukrayini: zavrannya pid chas viyny ta u period pislyavoyennoy vidbudovy: tezy dopovidey X Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi*, Lviv. P. 69–70.

MODEL OF COMMERCIALIZATION OF THE RESULTS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF JOINT UKRAINIAN-CHINESE ENTERPRISES

Mykhailo Yastrubskyy

Doctor of Economic Science, Professor,
Professor of Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University

Wu Kaikun

Postgraduate Student
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University

Summary. Commercialization of the results of innovative activity is a key stage of the innovation process. However, when carrying out innovative development, there are risks associated with the economic effect of the implementation of the innovation. In order to avoid unnecessary costs, the innovation implementation process goes through a modeling stage. As a result of such modeling, we will receive predictive indicators of the implementation of innovative development. The article proposes a model of commercialization of the results of innovative activity of joint enterprises, a model of intellectual property management, as well as a model of assessing the expected level of economic efficiency of innovative development as a result of its implementation. The conditions for the formation and functioning of joint Ukrainian-Chinese enterprises of an innovative nature are considered. The proposed model of commercialization of the results of innovative activities of joint enterprises combines the innovation process, the marketing system and consumers. The listed components closely interact with each other and are interdependent. The developed intellectual property management model includes such stages as strategy, decision, implementation, organization, support and development of intellectual property business. In order to select innovative products, an algorithm was developed to estimate the expected level of its economic efficiency. It is proposed to apply developments for the implementation of innovative activities of joint Ukrainian-Chinese enterprises. The given statistical observations of Ukrainian-Chinese scientific cooperation served as an argument for the expediency of such activities. The expediency and justification of the development of Ukrainian-Chinese cooperation in the field of innovative activity, the real manifestation of which can be the creation and functioning of joint innovative enterprises, have been proven.

Keywords: commercialization, innovation, modeling, Ukrainian-Chinese joint enterprises, intellectual property.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2024

НОТАТКИ

Наукове видання

РОЗВИТОК МІСТА

№ 1, 2024

Засновано у 2024 році

Засновник:

Комунальна науково-дослідна установа
«Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»

Періодичність видання: 6 разів на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: Могилевська О.Ю.
Технічний редактор: Войтюк Ю.Г.

Підписано до друку 31.05.2024 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Verdana.
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 16,64. Ум. друк. арк. 17,45.
Замов. № 0624/469. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.