

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 5(22), 2024

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2024

**Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

№ 5(22), 2024 Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021 р.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422 (Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

Журнал входить до переліку наукових фахових видань.

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

ISSN 2786-5398	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну
Засновник і видавець:	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2
Головний редактор:	Грищенко І.М. , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
Заступник головного редактора:	Ганущак-Єфіменко Л.М. , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Лауреат премії Верховної ради України молодим ученим, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона.

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.edu.ua>

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 3 від 06.11.2024 р.

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2024

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

JOURNAL
of STRATEGIC ECONOMIC
RESEARCH

№ 5(22), 2024

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5

Scientific Specialized Edition

Issued: 6 times a year

Founded: December, 1999

Kyiv 2024

The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is

KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design", which in turn was the legal successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR).

№ 5(22), 2024 The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021

The magazine is registered as an entity in the field of print media – identifier R30-05422 (Decision of the National Council dated August 8, 2024 No. 2520).

License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002

The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).

ISSN 2786-5398 The journal is registered in ISSN International Centre, Paris
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

Owner and Publisher: Kyiv National University of Technologies and Design
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str.

Editor-in-Chief: **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

Deputy Editor: **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor, Laureate of the Prize of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists, Laureate of the Boris Paton National Prize of Ukraine.

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

EDITORIAL OFFICE:

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 3 of 06.11.2024

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© Kyiv National University of Technologies and Design, 2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ
наукового фахового видання
«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Головний редактор:

Грищенко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, Лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0001-7572-4757.

Заступник головного редактора:

Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

Члени редакційної колегії:

Белялов Талят Енверович – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-4019-755X.

Жигалкевич Жанна Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

Касич Алла Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

Лепейко Тетяна Іванівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

Мягких Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

Онегіна Вікторія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

Птащенко Олена Валеріївна – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна; ORCID 0000-0002-2413-7648.

Солнцев Сергій Олексійович – доктор фізико-математичних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-8820-3528.

Тарасенко Ірина Олексіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

Шкода Мар'яна Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7356-4320.

Dietmar Vahs – PhD, Professor, Germany.

Giorgi Gvartadze – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

Hendrik S. Doss – PhD, Professor, Germany.

Plavčan Peter – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

Rafał Rębilas – PhD, Vice-Rector, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

Skibniewski Mirosław – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

William H. Meyers – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

Zdzisława Dacko-Pikiewicz – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

Krzysztof Zalewski – PhD in Economics, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0001-5580-483X.

Ireneusz Żuchowski – PhD in Economics, Professor, International University of Applied Sciences in Lomza, Poland; ORCID 0000-0002-3998-1892.

Jevgenija Dehtjare – Doctor of Economics, Associate Professor, EKA University of Applied Sciences, Riga, Latvia; ORCID 0000-0002-6859-2327.

Ismet Kalić – Doctor of Economic Sciences, University Professor, Associate Professor, University of FINRA Tuzla, Bosnia and Herzegovina.

Sanja Gongeta – PhD, Assistant Professor, University of Applied Sciences "Lavoslav Ružička" in Vukovar, Croatia; ORCID 0009-0005-9166-4391.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39; e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5

ЗМІСТ**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

- 1 **Бекетов О. В., Красніков Д. О.**
Тенденції розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках 9
- 2 **Зелінська Є. Ю., Олешко А. А.**
Методи оцінки тіньової економіки України в умовах обмеженості даних 18
- 3 **Касумов Т. А.**
Особливості розвитку американського та китайського ринку легкої промисловості: порівняльний аспект 30
- 4 **Кириленко С. В.**
Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки 43
- 5 **Турбовець С. Б.**
Забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів на прикладі Вінницької області 52
- 6 **Фастовець Н. В., Ганущак-Єфіменко Л. М.,
Кахраманоглу А., Інджебаджак Б. Б., Яман С.**
Інноваційні підходи до розвитку маркетингу університетської екосистеми в умовах сучасних виклики 77

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 7 **Булавинець О. В.**
Аналіз соціальних трансфертів: оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів 91
- 8 **Жигалкевич Ж. М., Косенко М. Ю.**
Удосконалення комунікаційної політики ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» в умовах війни 100
- 9 **Костишина А. І.**
Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни 114
- 10 **Краківський Ю. С.**
Військові облігації як фінансовий інструмент для органів місцевого самоврядування 127
- 11 **Стадніченко В. В., Чухно Н. П.**
Цифрова стратегія в комплексі маркетингу 142
- 12 **Тимофєєв В. О.**
Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства 152

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- 13 **Гонгета С., Ганущак-Єфіменко Л.М.**
Науково-методичний підхід до визначення оптимального поєднання інструментів стратегії просування інновацій 160

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5

TABLE OF CONTENTS

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 1 **Biekietov O. V., Krasnikov D. O.**
Trends in the development of accounting for financial instruments of insurance of risks in international settlement 9
- 2 **Zelinska Ye. Yu., Oleshko A. A.**
Methods for estimating the shadow economy of Ukraine under conditions of limited data 18
- 3 **Kasumov T. A.**
Peculiarities of the development of the American and Chinese light industry markets: a comparative aspect 30
- 4 **Kyrylenko S. V.**
Innovative development of business structures in the digital economy 43
- 5 **Turbovets S. B.**
Ensuring innovative development of agricultural enterprises based on the implementation of economic interests of cluster participants on the example of Vinnytsia region 52
- 6 **Fastovets N. V., Hanushchak-Yefimenko L. M.,
Kahramanoğlu A., İncebacak B. B., Yaman S.**
Innovative approaches to the development of marketing in the university ecosystem in the context of modern challenges 77

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 7 **Bulavynets O. V.**
Analysis of social transfers: assessment of the efficiency and sustainability of public finances 91
- 8 **Zhygalkevych Zh. M., Kosenko M. Y.**
Improvement of the communication policy of PJSC "Pharmaceutical company "Darnytsya"" in war conditions 100
- 9 **Kostyshyna A. I.**
Compensation policy in the motivational management system: aspects of formation in the context of labor transformations and war 114
- 10 **Krakovskiy Yu. S.**
War bonds as a financial instrument for local governments 127
- 11 **Stadnichenko V. V., Chukhno N. P.**
Digital strategy in the marketing complex 142
- 12 **Tymofeiev V. O.**
Formation of a strategy to ensuring the competitiveness of an enterprise 152

INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

- 13 **Gongeta S., Hanushchak-Yefimenko L. M.**
Scientific and methodological approach to determining the optimal combination of tools for implementing an innovation promotion strategy 160

Вельмишановному Івану Михайловичу ГРИЩЕНКУ
ректору Київського національного університету технологій
та дизайну, доктору економічних наук, професору,
академіку НАПН України,
заслуженому працівнику освіти України
з нагоди Дня народження!



*Ректор КНУТД,
академік Іван Грищенко*

У День народження дозвольте привітати Вас, талановиту особистість, відданого справі вченого, успішного економіста і управлінця, який упевнено може пишатися своїми успіхами та досягненнями! Багаторічний досвід у сфері освіти і науки, високий професіоналізм та величезна працьовитість, творчий підхід, новаторство є Вашими безцінними рисами, які стали запорукою національного та міжнародного визнання Ваших успіхів, поваги серед колег, партнерів і друзів. Завдяки Вашому професійному таланту вченого та управлінця наш КНУТД реалізував багато сміливих і унікальних проєктів та є одним з лідерів серед закладів вищої освіти України. Сьогодні прекрасний день, щоб сказати Вам слова вдячності за невтомну подвижницьку працю на ниві освітньої, науково-дослідної, інноваційної діяльності, спрямованої на вивчення сучасних проблем науки та життя. За турботу про колектив, що кожен з нас пишається бути в команді однодумців, відданих своїй справі та рідній Alma Mater, де ми всі рівні у можливості розвивати свої здібності за ідеєю Григорія Сковороди! В цей святковий день дозвольте побажати Вам добробуту, успіхів та великих досягнень у благородній справі. Від усієї душі на довгі роки бажаємо Вам міцного здоров'я, особистого щастя, міцної любові, відданих друзів, нових звершень та здійснення Ваших найзаповітніших мрій! Нехай Ваше життя буде світлим, гарним настроєм та натхнення стануть запорукою Вашого благополуччя. Щедрою буде Ваша доля на творчі успіхи на життєвому і професійному шляхах! Злагоди та мирного неба над головою!

**З шаною та повагою,
Родина Київського національного університету технологій та дизайну**

УДК 657.6:368.03:657.421

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.1

Олександр В. Бекетов, Дмитро О. Красніков

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКАХ

У глобалізованому світі, де міжнародні економічні зв'язки та фінансові потоки стають все більш інтегрованими, облік фінансових інструментів страхування ризиків набуває особливої ваги. Сучасні підприємства, банки та інші фінансові установи стикаються з різноманітними економічними, політичними та технічними ризиками, що виникають в процесі здійснення міжнародних розрахунків. Врахування та управління цими ризиками через страхування є важливою складовою стратегії мінімізації можливих фінансових втрат. Тенденції розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках відображають зміни в глобальних економічних процесах, технологічних інноваціях та регуляторних вимогах. Зокрема, актуальними є питання вдосконалення методів оцінки ризиків, імплементація новітніх фінансових інструментів, таких як деривативи, іпотечні та кредитні облігації, а також інтеграція нових стандартів міжнародної фінансової звітності. Страхування ризиків, зокрема валютних, кредитних і торгових, є необхідним для забезпечення стабільності міжнародних розрахунків, проте його облік та регулювання вимагають узгодженості національних стандартів з міжнародними. Підприємства і фінансові інститути повинні враховувати специфіку правових норм, економічних умов і можливостей різних країн, що створює додаткову складність у процесі обліку та звітності. Тенденції розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках відображають важливі зміни в глобальній економіці, що зумовлені інтеграцією фінансових ринків, розвитком нових технологій і змінюваними умовами регулювання. Врахування та облік фінансових інструментів, які використовуються для страхування ризиків у міжнародних розрахунках, сприяють зниженню фінансових втрат і підвищенню стабільності економічних відносин між країнами. Удосконалення методів обліку та оцінки таких інструментів, інтеграція новітніх підходів до обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS), а також застосування нових фінансових продуктів, таких як деривативи та кредитні облігації, дозволяють більш ефективно управляти ризиками в міжнародних фінансових потоках. Водночас важливим є забезпечення єдності в регулюванні фінансових ринків на міжнародному рівні, що сприятиме стабільності та прозорості фінансових відносин.

Ключові слова: міжнародні угоди; співробітництво; фінансове регулювання; зовнішньоекономічна діяльність; міжнародний бізнес; безпека; фінансова безпека; фінансові інструменти; фінансова інклюзія; цифрові фінансові інструменти; ризик; страхування ризиків; ризики ведення бізнесу; страхування ризиків у міжнародному бізнесі; міжнародні розрахунки; документообіг; смарт-контракти; міжнародні партнерства.

Olexander V. Biekietov, Dmytro O. Krasnikov

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING FOR FINANCIAL INSTRUMENTS OF INSURANCE OF RISKS IN INTERNATIONAL SETTLEMENT

In a globalized world, where international economic relations and financial flows are becoming increasingly integrated, accounting for financial instruments of risk insurance is gaining particular importance. Modern enterprises, banks and other financial institutions face various economic, political and technical risks that arise in the process of international settlements. Taking

into account and managing these risks through insurance is an important component of the strategy for minimizing possible financial losses. Trends in the development of accounting for financial instruments of risk insurance in international settlements reflect changes in global economic processes, technological innovations and regulatory requirements. In particular, the issues of improving risk assessment methods, implementing new financial instruments, such as derivatives, mortgage and credit bonds, as well as the integration of new international financial reporting standards are relevant. Risk insurance, in particular currency, credit and trade, is necessary to ensure the stability of international settlements, but its accounting and regulation require the consistency of national standards with international ones. Enterprises and financial institutions must take into account the specifics of legal norms, economic conditions and capabilities of different countries, which creates additional complexity in the accounting and reporting process. Trends in the development of accounting for financial instruments for risk insurance in international settlements reflect important changes in the global economy, which are due to the integration of financial markets, the development of new technologies and changing regulatory conditions. Accounting for and recording financial instruments used to insure risks in international settlements contribute to reducing financial losses and increasing the stability of economic relations between countries. Improving the methods of accounting and valuation of such instruments, integrating the latest approaches to accounting under International Financial Reporting Standards (IFRS), as well as the use of new financial products, such as derivatives and credit bonds, allow for more effective risk management in international financial flows. At the same time, it is important to ensure unity in the regulation of financial markets at the international level, which will contribute to the stability and transparency of financial relations.

Keywords: *international agreements; cooperation; financial regulation; foreign economic activity; international business; security; financial security; financial instruments; financial inclusion; digital financial instruments; risk; risk insurance; business risks; risk insurance in international business; international settlements; document flow; smart contracts; international partnerships.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків проблема управління ризиками набуває особливої ваги для компаній, банків та інших фінансових інститутів. Зміни в економічних умовах, технологіях та регулюванні вимагають постійного удосконалення методів обліку фінансових інструментів, які використовуються для страхування ризиків. Вони охоплюють широкий спектр інструментів, включаючи деривативи, страхові поліси, хеджування, контракти на купівлю-продаж активів тощо, що забезпечують захист від різноманітних фінансових ризиків.

Облік таких фінансових інструментів є складною задачею, оскільки він пов'язаний не лише з необхідністю правильно відображати фінансові операції, але й з урахуванням вимог міжнародних стандартів, таких як МСФЗ (IFRS). Зі змінами в нормативно-правовій базі, а також з розвитком інноваційних інструментів, підприємства та фінансові установи стикаються з новими викликами, що потребують адаптації існуючих систем обліку до нових реалій.

Тенденції розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків відображають інтеграцію нових підходів до управління фінансовими ризиками, підвищення рівня прозорості та ефективності звітності, а також впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація обліку та використання великих даних для прогнозування та оцінки ризиків. Усе це дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, але й забезпечити більшу стабільність і впевненість у фінансових операціях [8–13].

Розвиток обліку фінансових інструментів страхування ризиків також тісно пов'язаний з необхідністю удосконалення внутрішніх контролів та процедур оцінки ризиків у

фінансових установах [18, 19]. Зокрема, важливою є інтеграція систем управління ризиками та обліку для забезпечення своєчасного реагування на зміни в економічному середовищі та фінансових ринках. Використання новітніх інформаційних технологій, зокрема блокчейн та системи автоматизації обліку, дозволяє знизити ймовірність помилок при обліку таких складних фінансових інструментів, підвищуючи ефективність і прозорість процесів.

Одним із важливих аспектів є також вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на облік фінансових інструментів страхування ризиків. В умовах глобалізації економіки та фінансових ринків, єдиний підхід до обліку фінансових операцій та використання міжнародних стандартів дозволяє знизити ризики невідповідностей у звітності, що можуть виникати при міжнародних операціях. Міжнародні стандарти, такі як IFRS, надають чіткі правила щодо визнання, оцінки та розкриття інформації про фінансові інструменти, що забезпечує високий рівень довіри до фінансових звітів і мінімізує юридичні та фінансові ризики для підприємств [1, 4, 15–18].

Таким чином, розвиток обліку фінансових інструментів страхування ризиків є важливим елементом у контексті адаптації підприємств до змін у світовій економіці, підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення відповідності міжнародним вимогам. З огляду на глобальні тенденції, цей процес є необхідним для забезпечення фінансової стабільності, зниження ризиків у міжнародних операціях і підтримки конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі.

Аналіз сучасної літератури. Проблематика розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках полягає в ряді складних та взаємопов'язаних аспектів, які виникають через глобалізацію економічних процесів, динамічні зміни на фінансових ринках і розвиток новітніх інструментів для управління ризиками. Все це підкреслює широку зацікавленість вчених до представленого питання, серед яких можливо виділити таких, як: О. Біловодська, О. Десятнюк, О. Іващенко, О. Кириленко, А. Крисоватий, Н. Резнікова, І. Отенко, В. Панченко, О. Приятельчук, О. Птащенко, О. Сохацька, О. Федірко, А. Шлапак, Т. Шталь, О. Юрченко та інших.

Проблематика управління ризиками широко представлена в роботах В. Вітлінського, О. Кнейслер, В. Кравченко, О. Кузьміна, І. Отенко, Н. Образової, В. Панасюк, Н. Спасів, А. Старостіної та інших.

Таким чином, розвиток обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках є складним та багатограним процесом, що потребує врахування численних факторів, таких як нормативні зміни, використання новітніх технологій та адаптація до умов глобалізації. Підприємства і фінансові установи повинні постійно вдосконалювати методи обліку та розкриття інформації, щоб знижувати ризики і підвищувати ефективність управління в умовах міжнародної економіки. Саме це і обумовлює актуальність представленої роботи, а змінні умови глобального економічного простору дають змогу для дослідження окремих складових.

Метою стаття є визначення тенденцій розвитку обліку фінансових інструментів страхування ризиків в міжнародних розрахунках.

Результати дослідження. Розвиток обліку фінансових інструментів є важливою складовою сучасного фінансового управління, оскільки ці інструменти відіграють ключову роль у зниженні ризиків, оптимізації фінансових потоків та досягненні стабільності на ринках капіталу. Фінансові інструменти включають широкий спектр активів та зобов'язань, що використовуються для інвестування, хеджування, кредитування та страхування ризиків. Вони можуть бути як традиційними (наприклад, акції та облігації), так і новітніми (деривативи, інструменти хеджування, облігації з плаваючою процентною ставкою тощо). В таблиці 1 представимо окремі аспекти.

Таблиця 1

Аспекти розвитку обліку фінансових інструментів

Аспект	Особливість аспекту
Еволюція фінансових інструментів та їх облік	З розвитком фінансових ринків та економіки загалом, фінансові інструменти стають дедалі більш складними та різноманітними. Першочерговою метою обліку фінансових інструментів є забезпечення точності та прозорості в фінансовій звітності, що дозволяє користувачам фінансової інформації (інвесторам, кредиторам, регуляторам) оцінювати ризики і можливості, пов'язані з операціями з фінансовими інструментами. Розвиток обліку цих інструментів включає як удосконалення традиційних методів оцінки і визнання, так і адаптацію нових моделей до сучасних вимог ринку.
Адаптація до міжнародних стандартів	Одним з важливих аспектів розвитку обліку є адаптація до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ/IFRS). Міжнародні стандарти сприяють уніфікації методів обліку та оцінки фінансових інструментів, що дозволяє досягати високого рівня прозорості і забезпечувати порівнянність фінансових звітів на міжнародному рівні. Вони визначають критерії для визнання, оцінки, розкриття та класифікації фінансових інструментів.
Інновації в оцінці фінансових інструментів	З розвитком фінансових ринків та нових технологій, зокрема в області деривативів, криптовалют, нових страхових інструментів і активів, змінюється і підхід до обліку таких інструментів. Крім того, нові інструменти можуть передбачати нові підходи до хеджування або управління ризиками, що впливає на способи обліку таких угод.
Ризики та забезпечення їх обліку	Однією з основних причин розвитку обліку фінансових інструментів є необхідність управління фінансовими ризиками, такими як кредитний, валютний, процентний і ліквідності. Завдяки використанню різних фінансових інструментів (деривативів, форвардних контрактів, хеджування процентних ставок тощо), підприємства можуть зменшувати вплив негативних змін на їх фінансові результати. Для цього необхідно здійснювати ретельний облік і моніторинг таких інструментів у фінансовій звітності, адже неправильно відображені фінансові інструменти можуть призвести до серйозних фінансових втрат і юридичних наслідків.
Автоматизація та інновації в облікових процесах	У зв'язку з розвитком технологій, особливо автоматизацією бухгалтерії, зростає роль інноваційних технологій в процесі обліку фінансових інструментів. Використання таких інструментів, як блокчейн, штучний інтелект і аналітика великих даних (Big Data), дозволяє значно спростити процеси обліку, знизити людські помилки та зменшити витрати. Такі інструменти можуть допомогти в аналізі величезних обсягів фінансових операцій і прийнятті швидких і обґрунтованих рішень, що робить облік більш ефективним і адаптованим до змін у фінансовому середовищі.
Забезпечення прозорості та відповідності регулюванню	Прозорість обліку фінансових інструментів є важливою умовою для забезпечення довіри до фінансової звітності. Це забезпечує правильне інформування інвесторів, кредиторів, акціонерів і державних органів про фінансові результати і ризики. Оскільки фінансові інструменти мають велику варіативність у своїх характеристиках, важливо, щоб процес обліку відповідав вимогам регулюючих органів, що забезпечить точність, достовірність і своєчасність фінансової інформації.

Джерело: сформовано на основі [1–8, 13, 14, 16].

Таким чином, розвиток обліку фінансових інструментів є важливим аспектом у забезпеченні стабільності фінансових ринків, управлінні ризиками та підвищенні ефективності підприємств. Постійне удосконалення методів обліку і впровадження нових технологій дозволяє забезпечити високий рівень прозорості, точності та відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності.

Фінансові інструменти страхування ризиків у міжнародних розрахунках є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та мінімізації фінансових втрат, пов'язаних із волатильністю валютних курсів, змінними процентними ставками, економічною нестабільністю та іншими непередбачуваними подіями. Ці інструменти дозволяють компаніям та фінансовим установам управляти потенційними ризиками при здійсненні міжнародних операцій і розрахунків, що стає особливо актуальним в умовах глобалізації економіки.

Основні типи фінансових інструментів страхування ризиків [5–13]:

а) хеджування валютного ризику.

Одним з основних ризиків при міжнародних розрахунках є валютний ризик, що виникає через коливання валютних курсів. Для його мінімізації використовуються різноманітні інструменти хеджування, такі як валютні форварди, ф'ючерси, опціони та свопи. Ці інструменти дозволяють компаніям зафіксувати курс обміну валют на майбутню дату, тим самим зменшуючи ймовірність значних фінансових втрат, що можуть виникнути через несприятливі зміни валютних курсів.

б) хеджування процентного ризику.

При міжнародних розрахунках і угодах, які включають позики або інші фінансові зобов'язання з плаваючими відсотковими ставками, існує ризик змін процентних ставок. Для управління цим ризиком використовуються процентні свопи (interest rate swaps), ф'ючерси на процентні ставки, а також опціони на процентні ставки. Це дозволяє підприємствам стабілізувати свої витрати на обслуговування боргу, незалежно від коливань процентних ставок на ринку.

в) страхування кредитного ризику.

Кредитний ризик є ще однією важливою складовою міжнародних розрахунків, особливо у випадку довгострокових контрактів або угод з новими партнерами. Важливими інструментами для управління кредитним ризиком є кредитні деривативи, такі як кредитні дефолтні свопи (CDS), а також традиційні страхові продукти, що покривають можливість неплатоспроможності контрагентів. Кредитне страхування та гарантовані контракти дозволяють знизити ймовірність фінансових втрат у випадку, якщо партнер не виконає свої зобов'язання.

г) страхування товарних ризиків.

У міжнародних розрахунках часто виникає необхідність страхування товарних ризиків, пов'язаних із поставками товарів, транспортуванням, митними операціями тощо. Товари можуть бути застраховані від втрат або пошкоджень, а також від затримок у доставці. Інструменти, такі як товарні ф'ючерси або контракти на різницю (CFD), дозволяють хеджувати ці ризики, мінімізуючи можливі збитки для компаній у разі несприятливих подій.

Інновації у фінансових інструментах для страхування ризиків включають використання нових технологій, таких як блокчейн, для підвищення прозорості та ефективності фінансових угод. Блокчейн може бути використаний для запису угод, що дозволяє створювати невід'ємні і надійні записи операцій і зменшувати ризик шахрайства при міжнародних фінансових розрахунках. Також активно розвиваються ринки криптовалют та децентралізовані фінансові системи (DeFi), що створюють нові можливості для страхування ризиків.

Для оцінки ризиків, що виникають в міжнародних розрахунках, все більш широко використовуються технології великих даних та штучного інтелекту. Застосування таких технологій дозволяє автоматизувати процеси оцінки фінансових інструментів, передбачати можливі ризики і розробляти більш точні моделі хеджування. Це забезпечує більш ефективне управління фінансовими ризиками та знижує ймовірність фінансових втрат.

Міжнародні стандарти, такі як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ/IFRS), відіграють важливу роль у визначенні методів обліку та звітності фінансових інструментів, що використовуються для страхування ризиків у міжнародних розрахунках. Регулятори, такі як Базельський комітет, розробляють правила щодо капітальних вимог і управління ризиками для банків і фінансових установ, що займаються міжнародними розрахунками.

Висновки. Фінансові інструменти страхування ризиків в міжнародних розрахунках є необхідним інструментом для забезпечення стабільності та захисту від непередбачених економічних змін. Вони дозволяють підприємствам і фінансовим установам зменшити потенційні збитки, викликані ризиками, пов'язаними з валютними курсами, процентними ставками, кредитними ризиками і товарними змінами. Водночас, розвиток нових технологій та інструментів для страхування ризиків, а також удосконалення регулювання та стандартизації обліку, дозволяє покращити ефективність та прозорість цих процесів на глобальному рівні.

Загальна тенденція до глобалізації фінансових ринків і торгових відносин створює необхідність у посиленій координації регулювань на міжнародному рівні для забезпечення прозорості та мінімізації фінансових ризиків. Інтеграція фінансових ринків вимагає уніфікації обліку та оцінки фінансових інструментів, що використовуються для страхування ризиків, щоб забезпечити стабільність фінансових систем і мінімізувати ймовірність системних криз.

References

Література

1. Desyatnyuk, O., Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.*, Vol. 69 (Special Issue), P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
2. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, Iss. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Adamyk, V. (2024). Transformation of the Financial Sector in the Context of the Digital Economy. *2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 19–21 September
1. Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
2. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. Iss. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Adamyk V. Transformation of the Financial Sector in the Context of the Digital Economy. *2024 14th International Conference on Advanced Computer Information*

- 2024, P. 220–223. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712607.
4. Krysovatyu, A. et al. (2018). The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa. 478 p. [in Ukrainian].
5. Bohdan, T. P. (2014). Trendy hlobalnoho finansovoho rynku pid vplyvom borhovykh protsesiv u rozvynutykh krainakh [Global financial market trends under the influence of debt processes in developed countries]. *Finansy Ukrainy = Finances of Ukraine*, № 7, P. 31–48 [in Ukrainian].
6. Butynets, F. F., Zhyhlei, I. V., Parkhomenko, V. M. (2012). *Oblik i analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib* [Accounting and analysis of foreign economic activity: study guide]. Zhytomir: Ruta. 462 p. [in Ukrainian].
7. Desiatniuk, O., Krysovatyi, A., Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok finansovoho instrumentarii biznesu v umovakh tsyfrovoi inkluzii [Development of business financial instruments in conditions of digital inclusion]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 6 (17), P. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf> [in Ukrainian].
8. Desiatniuk, O. M., Ptashchenko, O. V. (2024). Digital transformations: financial and social security. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy VII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehionu»* (25.04.2024, Kyiv). Kyiv: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. P. 120–122.
9. Kleisner, O. V. (2012). Rynok perestrakhuvannia Ukrainy: teoretyko-metodolohichni dominanty formuvannia ta priorityety rozvytku: monohrafiia [Reinsurance market of Ukraine: theoretical and methodological dominants of formation and development priorities: monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 416 p. [in Ukrainian].
10. Kneisler, O. V., Shupa, L. Z. (2018). *Medychne strakhuvannia v Ukraini: realii funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Medical insurance in Ukraine: functioning realities and development prospects: monograph]. Ternopil: Osadtsa Yu, 2018.
- Technologies (ACIT), 19–21 September 2024. P. 220–223. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712607.
4. Krysovatyu A. et al. The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa, 2018. 478 p.
5. Богдан Т. П. Тренди глобального фінансового ринку під впливом боргових процесів у розвинутих країнах. *Фінанси України*. 2014. № 7. С. 31–48.
6. Бутинець Ф. Ф., Жиглей І. В., Пархоменко В. М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Житомир: Рута, 2012. 462 с.
7. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>.
8. Десятнюк О. М., Птащенко О. В. Digital transformations: financial and social security. *Збірник наукових праць за матеріалами VII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону»* (25.04.2024, Київ). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 120–122.
9. Клейснер О. В. Ринок перестраховування України: теоретико-методологічні доміанти формування та пріоритети розвитку: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
10. Кнейслер О. В., Шупа Л. З. Медичне страхування в Україні: реалії функціонування та перспективи розвитку: монографія. Тернопіль: Осадца Ю, 2018.

Osadtsa Yu [in Ukrainian].

11. Kneisler, O., Kvasovskyi, O., Kostetskyi, V. (2024). Kontseptualizatsiia transfertnoho tsinoutvorennia yak multyfunksionalnoho instrumentu finansovoho menezhmentu skladno orhanizovanykh ta intehrovanykh pidpriemnytskykh struktur [Conceptualization of transfer pricing as a multifunctional tool of financial management of complex organized and integrated business structures]. *Svit finansiv = The world of finance*, № 1 (78), P. 08–26 [in Ukrainian].

12. Kyrylenko, S. (2023). Determinanty innovatsiinoho rozvytku v konteksti tsyfrovoy ekonomiky ta transformatsii finansovoho sektoru [Determinants of innovative development in the context of the digital economy and financial sector transformation]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia = Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, Vol. 4 (280), P. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-11-18>. URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU> [in Ukrainian].

13. Panasiuk, V. M., Melnychuk, I. V., Ometsinska, I. Ya. (2024). Oblik ta opodatkovannia v internet-biznesi: perspektyvy rozvytku ta vyklyky [Accounting and taxation in Internet business: prospects for development and challenges]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 1, P. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266> [in Ukrainian].

14. Panasiuk, V., Ptashchenko, O., Klak, O., Trubitsyna, O. (2023). Eksportno-importni operatsii: realii obliku i opodatkovannia v umovakh voiennoho stanu [Export-import operations: realities of accounting and taxation under martial law]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 1 (12), P. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf> [in Ukrainian].

15. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformations and data market development]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii = European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, No. 2 (12),

11. Кнейслер О., Квасовський О., Костецький В. Концептуалізація трансфертного ціноутворення як мультифункціонального інструменту фінансового менеджменту складно організованих та інтегрованих підприємницьких структур. *Світ фінансів*. 2024. № 1 (78). С. 8–26.

12. Кириленко С. Детермінанти інноваційного розвитку в контексті цифрової економіки та трансформації фінансового сектору. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. Вип. 4 (280). С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-11-18>. URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>.

13. Панасюк В. М., Мельничук І. В., Омецінська І. Я. Облік та оподаткування в інтернет-бізнесі: перспективи розвитку та виклики. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>.

14. Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку і оподаткування в умовах воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1 (12). С. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>.

15. Птащенко О., Резнікова Н., Івашченко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com>.

- P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
16. Ptashchenko, O. V., Kyrylenko, O. P., Kurtsev, O. Yu. (2024). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na rozvytok suchasnoho ekonomichnoho prostoru: liudskyy kapital, inkluziia, bezpeka [The impact of digital transformations on the development of the modern economic space: human capital, inclusion, security]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 7, P. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 [in Ukrainian].
17. Sviderska, A. V. (2016). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk: spetsialnist 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. (za vydamy diialnosti) [Risk management of the enterprise's foreign economic activity: thesis for obtaining the scientific degree of candidate of economic sciences: specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of activity)]. Khmelnytskyi, 2016. 290 s. [in Ukrainian].
18. Sysiuk, S. V. (2015). Otsinka ta strakhuvannia ryzykiv u zovnishnoekonomichnii diialnosti: oblikovyi aspekt [Assessment and insurance of risks in foreign economic activity: accounting aspect]. *Visnyk ZhDTU = Bulletin of ZHTU*, № 2 (72), P. 86–90 [in Ukrainian].
19. Tkachenko, N., Kyrylenko, S. (2023). Strakhovi kompanii yak produtsenty investytsiinykh finansovykh posluh [Insurance companies as producers of investment financial services]. *Svit finansiv = World of finance*, № 2, P. 31–44. DOI: [10.35774/sf2023.02.031](https://doi.org/10.35774/sf2023.02.031). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1605> [in Ukrainian].
- ua/index.php/journal/article/view/250.
16. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190.
17. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук; спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. (за видами діяльності). Хмельницький, 2016. 290 с.
18. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 2 (72). С. 86–90.
19. Ткаченко Н., Кириленко С. Страхіві компанії як продуценти інвестиційних фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2023. № 2. С. 31–44. DOI: [10.35774/sf2023.02.031](https://doi.org/10.35774/sf2023.02.031). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1605>.

УДК 338.2:330.34

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.2

Yelyzaveta Yu. Zelinska, Anna A. Oleshko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**METHODS FOR ESTIMATING THE SHADOW ECONOMY
OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF LIMITED DATA**

In the face of modern challenges, particularly the limitations of statistical data, Ukraine encounters difficulties in accurately assessing the scale of the shadow economy. At the same time, reducing the shadow economy is a critical step for Ukraine in fulfilling its obligations to the European Union and integrating into the European community. This will promote sustainable development, attract investments, ensure social justice, and enhance the country's competitiveness on the international stage. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of contemporary methods for assessing and forecasting the shadow economy, as well as to adapt these methods to the specific conditions of limited data in Ukraine. The research provides an analysis of modern methods for assessing the shadow economy and their adaptation to Ukraine's context of limited data. The study examines key classical approaches, such as the household expenditure method, the electricity consumption method, the monetary method, and the cash demand model, along with their limitations in the context of the pandemic, war, and economic instability. To address these challenges, the research proposes the use of modern tools, such as MIMIC models, Bayesian models, and transaction data analysis, which account for incomplete information and allow for the adaptation of shadow economy assessments to Ukraine's realities.

Keywords: *econometric modeling; statistical forecasting; modeling with incomplete data; shadow economy; methods adaptation.*

Єлизавета Ю. Зелінська, Анна А. Олешко

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**МЕТОДИ ОЦІНКИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ДАНИХ**

В умовах сучасних викликів, зокрема обмеженості статистичних даних, Україна стикається з труднощами у точному оцінюванні масштабів тіньової економіки. Натомість зниження рівня тіньової економіки є важливим кроком для України на шляху до виконання зобов'язань перед Європейським Союзом та інтеграції в європейську спільноту. Це сприятиме сталому розвитку, залученню інвестицій, забезпеченню соціальної справедливості та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Мета дослідження полягає у проведенні комплексного аналізу сучасних методів оцінки та прогнозування тіньової економіки, а також адаптації цих методів до специфічних умов обмежених даних в Україні. У результаті дослідження надано аналіз сучасних методів оцінки тіньової економіки та їх адаптацію до умов обмежених даних в Україні. Розглянуто основні класичні підходи, такі як метод витрат домогосподарств, метод електроспоживання, монетарний метод та модель попиту на готівку, а також їх обмеження в умовах пандемії, війни та економічної нестабільності. З метою подолання цих викликів дослідження пропонує використання сучасних інструментів, таких як моделі MIMIC, байєсівські моделі та аналіз транзакційних даних, які дозволяють враховувати неповноту інформації та адаптувати оцінку тіньової економіки до реалій України.

Ключові слова: *економетричне моделювання; статистичне прогнозування; моделювання з неповними даними; тіньова економіка; адаптація методів.*

Formulation of the problem. In the current conditions, Ukraine faces challenges due to limited statistical data, making it difficult to accurately assess the shadow economy. A precise analysis requires a comprehensive approach that combines various methods and data sources to achieve the most accurate results. For Ukraine, which aspires to join the European Union, the issue of reducing the shadow economy is becoming a key aspect on the way to fulfilling its obligations and integrating into the European community. Reducing the shadow economy not only meets the requirements of the EU, but also has strategic importance for the development of Ukraine in the context of its economic, political and social goals. This will create conditions for sustainable development, attracting investment, ensuring social justice and increasing Ukraine's competitiveness in the international arena. Therefore, in the context of limited statistical data in Ukraine, an accurate assessment of the shadow economy requires a comprehensive approach, which includes the use of various methods to obtain the most accurate results. This will allow the state to improve the efficiency of economic management, increase transparency, reduce corruption and ensure social justice. Determining adequate methods for assessing the shadow economy is an important step towards the economic development of Ukraine now and ensuring its economic security in the future.

Analysis of recent research and publications. Modeling the shadow economy under conditions of limited data is extremely important for Ukraine in the current situation, as the war and the process of European integration create additional challenges for economic governance and require adaptation to new realities with limited resources and statistical capabilities. Many modern researchers focus on various approaches to modeling the shadow economy under conditions of limited data. R. Dell'Anno et al. (2023) used econometric modeling to analyze the shadow economy in France, Spain, and Greece, emphasizing the limitations of data due to differences in national statistical methods [1]. P. Dybka et al. (2022) propose combining the MIMIC model and cash demand analysis to estimate the shadow economy in countries undergoing economic transition, highlighting challenges caused by a lack of accurate data during post-crisis recovery periods [2]. P. Fève et al. (2023) utilized a DSGE model to study the impact of shadow banking and regulatory policies, taking into account the limited availability of data on informal financial flows [3]. C.J. Costa Junior and colleagues (2021) also employed a DSGE model, focusing on the shadow economy under limited statistical data in developing countries, particularly during periods of fiscal adjustment [4]. R. Remeikienė et al. (2018) use the MIMIC model to identify the factors of the shadow economy in the Eurozone, especially to combat the lack of official statistical data by utilizing alternative indicators [5]. B. Trebicka (2014) describes the use of the MIMIC model as a tool for assessing the shadow economy, demonstrating how this methodology helps operate under conditions of incomplete or inaccurate data [6]. A. Ekici and S. Önsel Ekici (2021) propose an approach using Bayesian networks to understand the complexity of the shadow economy, enabling probabilistic estimates when data are fragmented [7]. R. Van de Schoot et al. (2021) analyze the use of Bayesian methods for modeling under uncertainty, emphasizing their effectiveness for working with limited data, for example, in the field of the shadow economy [8]. P. Dybka et al. (2019) propose a hybrid approach to measuring the shadow economy, which combines cash demand analysis and the MIMIC model, reducing the impact of limited data [9]. D.V. Nguyen and M.T.H. Duong (2021) explore the relationship between the shadow economy, corruption, and economic growth in BRICS countries using econometric models that account for the limitations of available indicators [10]. All these studies demonstrate that modeling the shadow economy largely depends on the chosen approaches, which enable the adaptation of methodologies to challenges associated with data scarcity.

The aim of the study. The aim of this work is to provide a comprehensive analysis of contemporary methods for calculating and forecasting the shadow economy, and to adapt these

methods to the specific conditions of limited data in Ukraine, ensuring a more accurate assessment of the current state and future trends of the shadow economy.

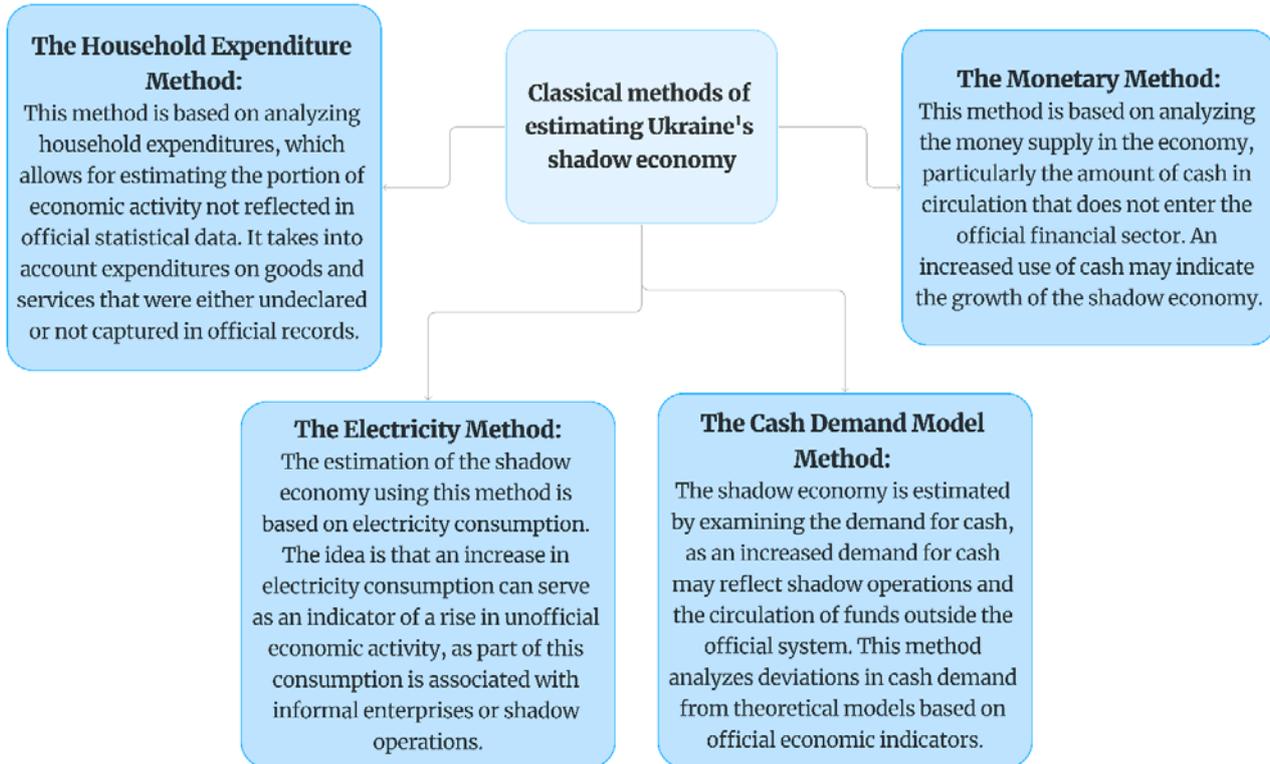
Research methods. The paper will apply several scientific methods to review existing methods, review and adaptation of the mathematical models to analyze Ukraine's shadow economy under limited data conditions. The literature review will provide information on various models (econometric, statistical, dynamic) used to study the shadow economy, particularly with incomplete data. Comparative analysis will assess the strengths, weaknesses, and applicability of each model to Ukraine's context, considering limited statistical data. The synthesis method will integrate results from different models and adapt them to Ukraine's economic context, adjusting parameters and using proxy data or methods for incomplete information. Additionally, the case study method will examine examples of model adaptation in similar countries, helping identify the most effective approaches for Ukraine's specific conditions and shadow economy characteristics.

Main material. The shadow economy is an integral part of the economic system in many countries, particularly in Ukraine, where a significant part of economic activity remains outside official monitoring. Its analysis is crucial for developing effective economic policies, combating tax evasion, and enhancing economic transparency. Various methods are employed to estimate the scale of the shadow economy, each with its own characteristics and limitations. The most commonly used approaches in Ukraine include the household expenditure method, the electricity method, the monetary method, and the cash demand model method. These methods allow for the analysis of different aspects of the shadow economy based on available statistical data and serve as essential tools for making informed decisions in economic policymaking.

The limitation of data for estimating the shadow economy in Ukraine is a significant issue, especially following the COVID-19 pandemic and the onset of the war, both of which have considerably complicated the collection and analysis of economic information. First and foremost, the pandemic, which began in 2020, severely disrupted the operations of economic institutions, businesses, and government agencies. Lockdowns, mobility restrictions, and the closure of many enterprises led to a portion of economic activity moving outside the official records. This increased the volume of shadow operations, as many businesses, particularly in the small and medium-sized sectors, were unable to operate legally and were forced to switch to informal schemes. As a result, data on household expenditures, energy consumption, and business turnover became incomplete, making it more difficult to use traditional methods for estimating the shadow economy. The war, which began in Ukraine in 2022, further worsened the data limitation situation. Infrastructure destruction, military actions in the eastern part of the country, and the occupation of certain territories led to many regions becoming inaccessible for the collection of official information. Statistical agencies and other state institutions responsible for monitoring the economic situation could no longer operate in their usual manner. Additionally, a large portion of businesses were forced to cease operations or move into the "shadow" due to the economic and social crisis brought about by the war. This led to significant distortions in data on economic activity, consumer spending, and energy consumption. Thus, both the pandemic and the war have resulted in serious difficulties in the collection, processing, and analysis of data, which are essential for assessing the level of the shadow economy. In the context of incomplete and fragmented data, traditional estimation methods become less effective, requiring an adaptation of analytical approaches and the use of new tools to more accurately reflect the economic reality.

In Ukraine, various methods are used to estimate the scale of the shadow economy, among which the most classical are: the Household Expenditure Method, the Electricity Method, the Monetary Method, and the Cash Demand Model Method. These methods provide a comprehensive assessment of the shadow economy in Ukraine, taking into account different aspects of economic

activity that are not captured by official statistics. Figure 1 presents these four classical methods in more detail.



Source: author's own research.

Fig. 1. Classical methods of estimating Ukraine's shadow economy

Thus, traditional methods of assessing the shadow economy, such as the household expenditure method, the monetary method, the electricity consumption method, and the cash demand model, are considered classic tools for analyzing hidden economic activity. These methods rely on statistical data processing, the analysis of behavioral patterns of the population and enterprises, and the identification of anomalies in economic functioning [11]. However, in the context of Ukraine in 2024, their effectiveness is significantly diminished due to several critical factors arising from the COVID-19 pandemic and the full-scale military invasion. The war and its associated consequences, such as the destruction of infrastructure, the forced displacement of millions of citizens, the economic crisis, and the instability of the banking system, significantly distort the economic indicators that underlie these methods. At the same time, the COVID-19 pandemic has changed traditional patterns of consumption and financial behavior, accelerated the digitalization of the economy, and reduced the availability of reliable statistical data. In the current conditions, classical methods face serious challenges: the unavailability of regional data, massive changes in expenditure structures, uneven access to energy resources and financial services, as well as changes in monetary flows due to wartime and volunteer initiatives. All these factors create significant obstacles to accurately measuring the shadow economy. Table 1 provides a detailed overview of the limitations and challenges faced by classical methods in assessing the shadow economy of Ukraine under the current conditions of war, the economic situation, and etc.

In sum, classical methods for assessing Ukraine's shadow economy have become outdated due to factors stemming from the war, the COVID-19 pandemic, and the economic crisis. Population displacement, inaccessible occupied territories, and infrastructure destruction undermine methods

based on household expenditures or electricity consumption. Changes in financial habits, digital payment growth, alternative energy use, and cash flows for military and volunteer needs distort traditional indicators. Inflation, economic instability, and low trust in banks further reduce the reliability of monetary models. These challenges necessitate developing new approaches tailored to current crisis conditions. Given the limitations of traditional methods, it is essential to explore alternative approaches for assessing Ukraine's shadow economy in the current context. The following three methods offer promising solutions that can better capture hidden economic activity in light of the ongoing war, the pandemic, and economic instability. The use of modern tools and new approaches makes it possible to better understand the scale of the shadow economy and its impact on the national economy. Further, new methods that can be applied for its assessment will be considered.

Table 1

**Challenges in applying classical methods for estimating
 the shadow economy in conditions of limited data**

No.	Method	Challenges in applying the method with limited data
1	Household expenditure method	<p>Population displacement: Millions of Ukrainians have become internally displaced persons or have left the country, which affects the representativeness of household expenditure surveys. Many families incur expenses in other countries, while others are not accounted for in official statistics.</p> <p>Changes in expenditure structure: Most of the population changed their consumption habits during the war, prioritizing essential goods, while spending on services or durable goods significantly decreased. This distorts analysis models built on peacetime conditions.</p> <p>Inaccessibility of regional data: Many regions (especially occupied territories) are inaccessible for data collection, making it impossible to account for information from these areas.</p> <p>Lack of trust in surveys: Due to the stressful circumstances of the war and the pandemic, citizens may provide false information or refuse to participate in surveys altogether, which reduces the quality of the data.</p> <p>Lack of updated data: Statistical agencies are unable to keep up with rapid changes in population structure and the economy, meaning that most data is outdated or incomplete.</p>
2	Monetary method	<p>Military and volunteer operations: A large portion of cash circulates within charity, fundraising for the army, or volunteer initiatives. This creates the illusion of growth in the shadow sector, although this is not the case.</p> <p>Digitalization of payments: The pandemic accelerated the adoption of cashless transactions. This reduces the share of cash in circulation, making the monetary method less effective for detecting shadow transactions.</p> <p>Uneven access to banking services: The war has led to the closure of bank branches in many regions, shifting the demand for cash towards regional imbalances.</p> <p>Inflation and economic instability: Inflation and fluctuations in exchange rates affect the volume of cash in circulation, which may be perceived as a signal of the shadow economy, although it is a result of economic crises.</p> <p>Distortion of models: Classical economic models that account for stable cash behavior are not adapted to wartime conditions, where population behavior changes unpredictably.</p>

End Table 1

No.	Method	Challenges in applying the method with limited data
3	Electricity Consumption Method	<p>Destruction of infrastructure: Many power plants, power lines, and energy facilities have been damaged or destroyed, leading to uneven electricity consumption.</p> <p>Business exodus and shutdowns: A large number of businesses have either ceased operations or relocated abroad. This significantly reduces the correlation between economic activity and electricity consumption.</p> <p>Alternative energy sources: The use of generators, solar panels, and other energy sources has become widespread, especially after attacks on the energy system. This makes official electricity consumption data incomplete.</p> <p>Power supply disruptions: Due to regular power outages, consumption figures are uneven and do not reflect real economic activity.</p> <p>Lack of regional data: Data from occupied or frontline regions is unavailable, making the overall picture incomplete.</p>
4	Cash Demand Model	<p>Unpredictable behavior of the population: Due to military risks, many people keep cash at home as a security measure, which increases demand for cash, even if these funds are not used for shadow transactions.</p> <p>Military expenses: Increased demand for cash may be related to military needs rather than shadow transactions.</p> <p>Economic crisis: Hyperinflation and devaluation reduce trust in the banking system, leading to a rise in cash usage that is not linked to the shadow economy.</p> <p>Digital alternatives: The growing popularity of digital currencies (cryptocurrencies, online banking) reduces the relevance of the cash model for economic assessment.</p> <p>Inaccessibility of data: In many regions (especially occupied ones), the financial system is unstable or entirely absent, making it difficult to obtain accurate data on cash circulation.</p>

Source: Author's own development [12, 13].

Table 2

**Analysis of methods for assessing the shadow economy
 in Ukraine in conditions of limited and incomplete data**

No.	Method	Description	How this approach is applicable to Ukraine's shadow economy
1	MIMIC model (Multiple Indicators Multiple Causes)	The MIMIC model allows for the calculation of the shadow economy level even in the absence of direct data, using indirect indicators and latent variables. In the context of Ukraine, where official statistics may be incomplete due to the war, this approach is very useful as it enables the processing of incomplete or partial data, establishing connections between various economic indicators.	<p>Lack of complete statistics: Data that can be obtained through satellites, energy consumption analysis, cash transactions, or customs violations can be used as indicators for latent variables.</p> <p>Uncertainty and incomplete data: By using factor analysis, the MIMIC model can work even in the absence of complete and accurate data. This allows for the consideration of indirect indicators that, although not perfect, can still provide insights into the scale of the shadow economy.</p>

End Table 2

No.	Method	Description	How this approach is applicable to Ukraine's shadow economy
			Multi-indicator approach: The model allows working with multiple data sources (e.g., energy consumption data or cash transactions), even if each of them has certain limitations or shortcomings.
2	Bayesian models using uncertainty scenarios	Bayesian models allow for the calculation of probabilities even in situations of high uncertainty, integrating expert assessments that can replace missing or incomplete data. This is particularly important in wartime conditions, when traditional sources of statistics may be disrupted or unavailable.	<p>Uncertainty due to war: Due to the constant changing of conditions and instability (e.g., population displacement, infrastructure destruction), Bayesian models can account for these changes by updating probabilistic estimates in real-time.</p> <p>Expert assessments: Since official data may be incomplete, the model can use expert assumptions to estimate the size of the shadow economy, such as estimates of changes in energy consumption, shifts in currency flows, or assessments of corruption levels.</p> <p>Adaptability to new data: The collection of new, even partial, data can quickly impact posterior estimates, allowing for the adjustment of results based on new information.</p>
3	Transactional data analysis and blockchain analytics	The analysis of transaction data and the use of blockchain analytics allow for the assessment of financial activity, including illegal transactions, even in the case of limited access to official banking or tax data. In situations where cash payments may be the primary method of settlement, this approach enables the tracking of anomalous transactions that may indicate the presence of the shadow economy.	<p>Growth of digital payment systems: In Ukraine, the use of digital currencies and electronic payment systems is rapidly increasing, providing new data sources for analyzing the shadow economy, even when official data is limited.</p> <p>Inadequate official transaction data: Since some financial transactions may occur in the shadow economy (e.g., in the form of cryptocurrency transactions or unofficial money transfers), blockchain analytics helps identify anomalies in such financial flows.</p> <p>Use of cutting-edge technologies: The application of transaction analysis from cryptocurrencies and electronic payment systems allows for the identification of suspicious transaction patterns, even in conditions of limited or distorted data on official financial flows.</p>

Source: author's own development [14–16].

Thus, the conditions of limited statistical data in Ukraine, particularly due to the war and instability, require the use of innovative approaches to assess the shadow economy. Methods that utilize indirect indicators, expert assessments, and the analysis of modern technologies such as satellite imagery, transaction data, or blockchain allow for the calculation of the shadow economy level even in the absence of complete or traditional data. These methods are adapted to the realities of Ukraine and can provide more accurate estimates in crisis situations and with limited information sources. For each of the methods for estimating the shadow economy, special formulas can be developed that take into account the incompleteness of statistical data. Here are possible formulas for each of the methods.

1. **MIMIC Model (Multiple Indicators Multiple Causes)**. The MIMIC model assumes that the shadow economy is a latent variable that can be estimated using factor analysis. It is typically expressed as follows:

$$Y_t = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon_t, \quad (1)$$

where Y_t – indicator of the shadow economy over time t ; X_1, X_2, \dots, X_k – indicators that may be available (e.g. energy consumption, cash transactions, customs gaps); $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ – the impact coefficients of each indicator; ϵ_t – random error.

So in Ukraine, where data may be incomplete or partial, various data sources can be used, such as satellite-based night-time light intensity analysis, customs control changes, energy consumption, and so on. Since this data obviously may be incomplete, it is necessary to apply the maximum likelihood method or the Monte Carlo method to estimate parameters in the case of data incompleteness or low accuracy [17]. The maximum likelihood estimation (MLE) method estimates model parameters by maximizing the probability of observed data. For incomplete or inaccurate data, the following approaches can be used:

—Data imputation: Filling in missing values based on available information. MLE optimizes estimates considering these imputed data.

—Modification of the likelihood function: Using approximate likelihood functions that account for only available data.

—Estimation via the EM algorithm: An iterative process that estimates parameters by computing expected values for missing data and maximizing the likelihood.

The Monte Carlo method uses random samples to estimate complex functions or models, especially with incomplete or inaccurate data:

—Modeling uncertainty: Creating numerical simulations based on possible data variations (e.g., energy consumption, customs variables) to estimate likely scenarios.

—Simulations with data samples: Using random selection from available observations to estimate parameters, helping assess the scale of the shadow economy.

—Estimation with uncertainty: Accounting for data variability by creating simulated observation sets to estimate the probability of different levels of the shadow economy.

—Analysis with Bayesian methods: Combining with the Bayesian approach to estimate parameters considering probabilistic distributions.

Therefore, the application of maximum likelihood and Monte Carlo methods to assess the shadow economy in Ukraine allows processing incomplete or distorted data and contributes to more effective decision-making, helping to assess the scale of the shadow economy even in the absence of traditional statistics, which is critically important [18].

2. **Bayesian models for estimating the shadow economy in Ukraine under conditions of uncertainty**. The Bayesian approach effectively accounts for data uncertainty and incorporates

expert assumptions. The Bayesian approach allows us to estimate the probability of the shadow economy, taking into account uncertainty and new data. This approach combines available data with posterior distributions that are updated as new information becomes available. The formula for the posterior probability distribution of the shadow economy looks like this:

$$P(\theta|D) = \frac{P(D|\theta)P(\theta)}{P(D)}, \quad (2)$$

where θ – Model parameters describing the shadow economy (e.g., the size of the shadow economy); D – Available data (e.g. changes in energy consumption, cash transactions); $P(\theta|D)$ – The posterior distribution of the parameter θ (the estimate of the shadow economy level) based on the data D ; $P(D|\theta)$ – The likelihood of the data given the parameter θ , plausibility of the data (if there is a probability that the data obtained correspond to a certain level of the shadow economy); $P(\theta)$ – The prior distribution of the parameter θ , incorporating expert assumptions or other prior information (distribution of parameters describing possible variants of the shadow economy before new data is obtained); $P(D)$ – The normalizing constant (the marginal probability of the data).

To achieve the most accurate estimation of Ukraine's shadow economy, expert assessments can be used for prior distributions, where instability and limited data lead to significant errors. For instance, data on changes in energy consumption or financial flow information can be incorporated into posterior estimates using posterior updating methods, such as Monte Carlo methods, to forecast changes in the shadow economy [19].

3. *Transactional data analysis and blockchain analytics.* This method involves using digital transaction data, such as transfers in payment systems, and analyzing data from blockchains to identify illegal operations that may be related to the shadow economy. The main goal is to detect anomalies in transactions that may indicate shady activity. The formula for identifying anomalous transactions might look like this:

$$T_{\alpha} = \sum_{i=1}^n \delta(f(x_i, \theta) > \lambda), \quad (3)$$

where T_{α} – The number of anomalous transactions related to the shadow economy; x_i – Transaction i (includes attributes: amount, time, recipient, sender etc.); $f(x_i, \theta)$ – A function that evaluates the degree to which a transaction x_i deviates from the norm; the parameters θ set acceptable limits; λ – An abnormality threshold determined based on statistical or expert assessments; $\delta(\cdot)$ – Indicator function that takes the value 1 if the condition is met $f(x_i, \theta) > \lambda$; and 0 in the opposite case.

To identify anomalous transactions, the following methods could be applied:

- Clustering algorithms (e.g., k-means, DBSCAN) to group similar transactions.
- Graph analysis methods to explore connections between transaction participants, identifying nodes with suspicious activity.
- Machine learning techniques (e.g., SVM, Isolation Forest) to detect anomalies.

The application of anomaly detection algorithms spans several areas. In blockchain analytics, they help identify large cryptocurrency transactions that deviate from typical patterns, particularly through the use of graph algorithms to analyze nodes receiving substantial transfers from anonymous sources. In banking data analysis, average transaction amounts across different regions of Ukraine are compared, uncovering suspicious activity spikes in regions lacking an

economic basis for such flows. In the field of digital payments, transaction patterns are used to estimate the scale of informal activities in the e-commerce sector or during peer-to-peer transfers [20].

In sum, each of the methods has its own formula for estimating the shadow economy in conditions of incomplete data. The use of innovative approaches, such as MIMIC models, Bayesian models, and transactional data analysis, allows us to take into account not only official but also alternative sources of information, which can be useful in conditions of limited statistical data.

Conclusions. Classical methods for estimating the shadow economy, such as the household expenditure method, monetary method, electricity consumption method, and cash demand model, have limitations due to the lack of accurate data, especially during times of war or economic instability. The household expenditure method requires precise data on consumption patterns, but MIMIC models can work with incomplete data. The monetary method is challenging due to the lack of data on income and taxes, but Bayesian models can use probabilistic distributions and expert estimates. The electricity consumption method relies on data about energy usage, but blockchain analytics can detect shadow operations. The cash demand model depends on accurate data about currency circulation, but transaction data analysis can estimate the shadow economy through operations outside official channels. In contrast, the MIMIC model works with incomplete data by using multiple indicators such as energy consumption or customs gaps, which is especially important during war or economic instability. Bayesian models integrate various information sources, including expert estimates, and adjust evaluations based on new data, which is useful when accurate statistical data is lacking. Transaction data analysis, especially through blockchain, helps identify anomalous transactions that may indicate illegal flows, which are difficult to capture using classical methods based on official financial reports or tax data. So, MIMIC methods, Bayesian models, and transaction data analysis are more appropriate for estimating the shadow economy in Ukraine under conditions of limited data, as they allow working with diverse and incomplete information sources, including alternative data (such as energy consumption and cryptocurrency). These methods are more flexible and adaptive to realities like war, economic instability, and limited access to official statistics, making them more effective compared to classical methods that require more complete and precise data.

References

1. Dell'Anno, R., Gómez-Antonio, M., Pardo, A. (2023). The shadow economy in three Mediterranean countries: France, Spain, and Greece. *Journal of Economic Modelling*, No. 34 (2), P. 115–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00181-006-0084-3>.
2. Dybka, P., Kowalczyk, M., Olesiński, B., Torój, A., Rozkrut, M. (2022). Estimating the shadow economy in countries in transition: A case study of post-crisis recovery. *Econometric Studies*, No. 27 (3), P. 45–63.
3. Fève, P., Moura, A., Pierrard, O. (2023). Shadow banking and financial regulation: A DSGE model approach. *Journal of Financial Economics*, No. 52 (3), P. 241–259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2019.02.001f>.

Література

1. Dell'Anno R., Gómez-Antonio M., Pardo A. The shadow economy in three Mediterranean countries: France, Spain, and Greece. *Journal of Economic Modelling*. 2023. No. 34 (2). P. 115–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00181-006-0084-3>.
2. Dybka P., Kowalczyk M., Olesiński B., Torój A., Rozkrut M. Estimating the shadow economy in countries in transition: A case study of post-crisis recovery. *Econometric Studies*. 2022. No. 27 (3). P. 45–63.
3. Fève P., Moura A., Pierrard O. Shadow banking and financial regulation: A DSGE model approach. *Journal of Financial Economics*. 2023. No. 52 (3). P. 241–259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2019.02.001f>.

4. Costa Junior, C. J., Garcia-Cintado, A. C., Usabiaga, C. (2021). Fiscal adjustments and the shadow economy in emerging markets: A DSGE model approach. *Economic Modelling*, No. 39 (2), P. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1365100519000828>.
5. Remeikienė, R., Gasparėnienė, L., Chadyšas, V., Cepel, M. (2018). Identification of the shadow economy determinants for the Eurozone member states: application of the MIMIC model. *Journal of Business Economics and Management*, No. 19 (6), P. 777–796. DOI: [10.3846/jbem.2018.6276](https://doi.org/10.3846/jbem.2018.6276).
6. Trebicka, B. (2014). Mimic Model: A Tool to Estimate the Shadow Economy. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. DOI: [10.5901/ajis.2014.v3n6p295](https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n6p295).
7. Ekici, A., Önsel Ekici, Ş. (2021). Understanding and managing complexity through Bayesian network approach: The case of bribery in business transactions. *Journal of Business Research*, No. 129, P. 757–773. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.024>.
8. van de Schoot, R., Depaoli, S., King, R. et al. (2021). Bayesian statistics and modelling. *Nat Rev Methods Primers*, No. 1 (1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s43586-020-00001-2>.
9. Dybka, P., Kowalczyk, M., Olesiński, B. et al. (2019). Currency demand and MIMIC models: towards a structured hybrid method of measuring the shadow economy. *Int Tax Public Finance*, No. 26, P. 4–40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-018-9504-5>.
10. Nguyen, D. V., Duong, M. T. H. (2021). Shadow economy, corruption and economic growth: An analysis of BRICS countries. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, No. 8 (4), P. 665–672. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0665>.
11. Schneider, F. (2015). Shadow economies around the world: What do we really know? *European Journal of Political Economy*, No. 36, P. 125–149. DOI: [10.1016/j.ejpoleco.2014.08.004](https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2014.08.004).
12. Medina, L., Schneider, F. (2018). Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years? *IMF Working Papers*, No. 18 (17). DOI: [10.5089/9781484338636.001](https://doi.org/10.5089/9781484338636.001).
4. Costa Junior C. J., Garcia-Cintado A. C., Usabiaga C. Fiscal adjustments and the shadow economy in emerging markets: A DSGE model approach. *Economic Modelling*. 2021. No. 39 (2). P. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1365100519000828>.
5. Remeikienė R., Gasparėnienė L., Chadyšas V., Cepel M. Identification of the shadow economy determinants for the Eurozone member states: application of the MIMIC model. *Journal of Business Economics and Management*. 2018. No. 19 (6). P. 777–796. DOI: [10.3846/jbem.2018.6276](https://doi.org/10.3846/jbem.2018.6276).
6. Trebicka B. Mimic Model: A Tool to Estimate the Shadow Economy. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2014. DOI: [10.5901/ajis.2014.v3n6p295](https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n6p295).
7. Ekici A., Önsel Ekici Ş. Understanding and managing complexity through Bayesian network approach: The case of bribery in business transactions. *Journal of Business Research*. 2021. No. 129. P. 757–773. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.024>.
8. van de Schoot R., Depaoli S., King R. et al. Bayesian statistics and modelling. *Nat Rev Methods Primers*. 2021. No. 1(1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s43586-020-00001-2>.
9. Dybka P., Kowalczyk M., Olesiński B. et al. Currency demand and MIMIC models: towards a structured hybrid method of measuring the shadow economy. *Int Tax Public Finance*. 2019. No. 26. P. 4–40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-018-9504-5>.
10. Nguyen D. V., Duong M. T. H. Shadow economy, corruption and economic growth: An analysis of BRICS countries. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021. No. 8 (4). P. 665–672. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0665>.
11. Schneider F. Shadow economies around the world: What do we really know? *European Journal of Political Economy*. 2015. No. 36, P. 125–149. DOI: [10.1016/j.ejpoleco.2014.08.004](https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2014.08.004).
12. Medina L., Schneider F. Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years? *IMF Working Papers*. 2018. No. 18 (17). DOI: [10.5089/9781484338636.001](https://doi.org/10.5089/9781484338636.001).

13. Elgin, C., Öztunali, O. (2012). Shadow economies around the world: Model based estimates. *Bogazici University Department of Economics Working Papers*, No. 5 (12). DOI: 10.2139/ssrn.2183017.
14. Dell'Anno, R., Solomon, O. H. (2015). Shadow Economy and Unemployment Rate in USA: Is There a Structural Relationship? *Applied Economics*, No. 47 (37), P. 3971–3992. DOI: 10.1080/00036846.2015.1021450.
15. Ntzoufras, I., Casella, G. (2015). Bayesian analysis of uncertain data: A review and framework. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Statistical Methodology)*, No. 77 (3), P. 569–590. DOI: 10.1111/rssb.12080.
16. Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S., Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*, No. 2 (6), P. 6–10. DOI: 10.13140/RG.2.2.36557.17121.
17. Smrčková, M., Brůna, K. (2024). Explaining Implausible Results in Shadow Economy Estimation Using MIMIC Models. *Statistika: Statistics and Economy Journal*, No. 104 (3), P. 249–277. DOI: 10.54694/stat.2024.12.
18. Zelinska, Y. Y., Oleshko, A. A. (2024). Role of dynamic modeling in the research of the shadow economy. *Journal of Strategic Economic Research*, No. 2 (19), P. 33–45. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.4.
19. Van der Merwe, A., Van Wyk, J. (2017). A Bayesian approach to uncertainty quantification in climate models. *Mathematical Finance*, No. 27 (4), P. 1133–1152. DOI: 10.1111/mafi.12121.
20. Tapscott, D., Tapscott, A. (2016). Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Portfolio Penguin.
13. Elgin C., Öztunali O. Shadow economies around the world: Model based estimates. *Bogazici University Department of Economics Working Papers*. 2012. No. 5 (12). DOI: 10.2139/ssrn.2183017.
14. Dell'Anno R., Solomon O. H. Shadow Economy and Unemployment Rate in USA: Is There a Structural Relationship? *Applied Economics*. 2015. No. 47 (37). P. 3971–3992. DOI: 10.1080/00036846.2015.1021450.
15. Ntzoufras I., Casella G. Bayesian analysis of uncertain data: A review and framework. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Statistical Methodology)*. 2015. NO. 77(3). P. 569–590. DOI: 10.1111/rssb.12080.
16. Crosby M., Pattanayak P., Verma S., Kalyanaraman V. Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*. 2016. No. 2 (6). P. 6–10. DOI: 10.13140/RG.2.2.36557.17121.
17. Smrčková M., Brůna K. Explaining Implausible Results in Shadow Economy Estimation Using MIMIC Models. *Statistika: Statistics and Economy Journal*. 2024. No. 104 (3). P. 249–277. DOI: 10.54694/stat.2024.12.
18. Zelinska Y. Y., Oleshko A. A. Role of dynamic modeling in the research of the shadow economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. No. 2 (19). P. 33–45. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.4.
19. Van der Merwe A., Van Wyk J. A Bayesian approach to uncertainty quantification in climate models. *Mathematical Finance*. 2017. No. 27 (4). P. 1133–1152. DOI: 10.1111/mafi.12121.
20. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Portfolio Penguin, 2016.

УДК 338.2:687

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.3

Теймур А. Касумов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ АМЕРИКАНСЬКОГО ТА КИТАЙСЬКОГО РИНКУ
ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ**

У сучасних умовах економічного зростання й посилення конкуренції, легка промисловість стає однією з передових галузей промисловості будь-якої країни. Мета статті полягає у порівнянні ринку легкої промисловості США та Китаю, їх відмінності, перевагах і недоліках, а також можливих перспектив розвитку у майбутньому. В статті проаналізовані основні проблеми з якими зіштовхується сучасний ринок легкої промисловості в Китаї та США та можливі шляхи їх вирішення. В роботі були використані методи спостереження й порівняння, завдяки яким було встановлено, що взаємозв'язок між ринками США і Китаю стає важливим чинником, який впливає на майбутнє легкої промисловості, формуючи нові бізнес-моделі й споживчі уподобання, а також методи економіко-статистичного аналізу, індукції та дедукції. В ході дослідження було визначено, що на легку промисловість США суттєво вплинула криза 2000-х років, а також, що Китай, володіючи потужною виробничою базою та конкурентоспроможними цінами, продовжує домінувати за обсягом виробництва текстильної й швейної продукції, а гнучкість китайських фабрик дає їм змогу швидко адаптуватися до споживчих запитів і світових модних тенденцій, які постійно змінюються. Дослідження показало, що на ринку США спостерігається зростання інтересу до сталого та екологічно чистого виробництва, що відкриває нові можливості для місцевих брендів, а також, що американські компанії все частіше інвестують в інноваційні технології і практики. Було виявлено, що на економічному фронті в 2023 році галузь легкої промисловості в обох досліджуваних країнах зазнала історичного інфляційного тиску, серйозного глобального уповільнення, слабого споживчого попиту, перенасичення роздрібних запасів, що призвело до низького попиту на майбутні замовлення на текстиль, а також скорочення виробництва. Було з'ясовано, що наслідки також поширюються за межі кордонів США на партнерів-учасників американських угод про вільну торгівлю, які разом з американськими виробниками текстилю утворюють інтегрований вертикальний ланцюг спільного виробництва текстилю та одягу і є протиположним виробництву в Азії. Практична значимість результатів даного дослідження полягає в тому, що вони дають змогу виявити основні чинники, які негативно впливають на розвиток ринку легкої промисловості США та Китаю та побудувати стратегію вдосконалення цих проблем з мінімальними втратами.

Ключові слова: легка промисловість; інновації; масове виробництво; конкурентоспроможність; сучасні технології; унікальність продукції; ціна та якість; екологічність.

Teymur A. Kasumov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE AMERICAN AND CHINESE
LIGHT INDUSTRY MARKETS: A COMPARATIVE ASPECT**

In the current conditions of economic growth and increased competition, the light industry is becoming one of the leading industries of any country. The purpose of the article is to compare the US and Chinese light industry markets, their differences, advantages and disadvantages, as well as possible future development prospects. The article analyzes the main problems faced by the modern light industry market in China and the United States and possible ways to solve them. The

study used observation and comparison methods, which revealed that the relationship between the US and Chinese markets is becoming an important factor influencing the future of the light industry, forming new business models and consumer preferences, as well as methods of economic and statistical analysis, induction and deduction. The study found that the US apparel industry was significantly affected by the crisis of the 2000s, and that China, with its strong production base and competitive prices, continues to dominate the production of textile and apparel products, and the flexibility of Chinese factories allows them to quickly adapt to consumer demands and constantly changing global fashion trends. The study showed that the US market is seeing a growing interest in sustainable and environmentally friendly production, which opens up new opportunities for local brands, and that US companies are increasingly investing in innovative technologies and practices. It was found that on the economic front, in 2023, the apparel industry in both countries studied experienced historic inflationary pressures, a severe global slowdown, weak consumer demand, and a glut of retail inventory, resulting in low demand for future textile orders, as well, as production cuts. It was found that the effects also extend beyond the US borders to the partners participating in US free trade agreements, which, together with US textile producers, form an integrated vertical chain of joint production of textiles and apparel and are a counterweight to production in Asia. The practical significance of the results of this study is that they make it possible to identify the main factors that negatively affect the development of the US and Chinese light industry markets and to build a strategy for improving these problems with minimal losses.

Keywords: *textile industry; innovation; mass production; competitiveness; modern technologies; product uniqueness; price and quality; environmental friendliness.*

Постановка проблеми. Актуальність теми розвитку легкої промисловості Китаю та США не можна недооцінювати за умов глобалізації економічної інтеграції. Легка промисловість Китаю, що охоплює текстильне, швейне, взуттєве й меблеве виробництво, відіграє ключову роль у забезпеченні споживчого попиту й створення робочих місць. Для США це означає необхідність адаптації до умов ринку, який змінюється та включає впровадження сучасних технологій і стійких практик. Водночас Китай продовжує залишатися світовим лідером у виробництві завдяки своїй масштабній трудовітській базі та інноваціям.

Слід наголосити, що інвестиції у легку промисловість сприяють як економічному зростанню, так і зміцненню міжнародних зв'язків. Співпраця між двома країнами у цій сфері створює платформу для обміну технологіями й ідеями, що сприяє зростанню конкурентоспроможності. Важливо також наголосити, що цей сектор стає дедалі більше орієнтованим на екологічну стійкість, що є відповіддю на виклики сучасності. Таким чином, розвиток легкої промисловості у США та Китаї не просто актуальний, він є стратегічно важливим для формування нової економічної реальності цих країн.

Отже, проблеми ринку легкої промисловості Китаю та США мають багатоаспектний характер і потребують глибокого аналізу. З одного боку, Китай, будучи найбільшим виробником текстилю та одягу, стикається з зростаючими вимогами до стійкості та екології. Підвищення стандартів охорони навколишнього середовища потребує від китайських підприємств модернізації виробничих процесів та впровадження нових технологій, що, своєю чергою, може підвищити витрати. З іншого боку, США переживають кризу в легкій промисловості, викликану глобалізацією та переміщенням виробництва до країн з нижчими витратами, що призводить до закриття місцевих фабрик і втрати робочих місць. У відповідь на ці виклики, американські законодавці й виробники шукають шляхи для стимулювання вітчизняного виробництва шляхом створення програм підтримки та податкових пільг. Тим не менш, обидві країни зіштовхуються з конкуренцією не тільки одна з одною, але й з

виробниками з інших країн. Проблеми, такі як захист прав інтелектуальної власності, тарифні бар'єри та зміни у споживчих перевагах, також значно впливають на ринок легкої промисловості.

Аналіз сучасної літератури. Тематику розвитку ринку легкої промисловості широко досліджували багато науковців. Намагаючись детально проаналізувати дану тему ними було написано й опубліковано низку наукових досліджень.

Автор В.І. Федорак в своїй науковій роботі розкрив основні проблеми з якими зіштовхується легка промисловість в сучасних умовах, а також автором були визначені пріоритетні напрями інноваційного розвитку ринку легкої промисловості в майбутньому. Ним була розглянута низка проблем, які залишаються пріоритетними, основними з яких автор виокремив велику конкуренцію, недосконале податкове законодавство й контроль над безпекою продукції [1].

Авторка Ю.Л. Мохова проаналізувала закордонний ринок легкої промисловості, в тому числі США та Китаю. Дослідження було зосереджене на закордонному досвіді різних країн, перевагах і недоліках. На думку автора саме Китай та США належать до світових лідерів ринку легкої промисловості [2].

В своїх аналітичних дослідженнях авторка Т.І. Зосименко розглядала експорт українського ринку та нарощування товарних поставок до Китаю, а також підтримку ринку легкої промисловості деякими українськими політиками. Згідно з її дослідженнями українсько-китайська співпраця є важливим напрямком зовнішньополітичної діяльності щодо залученні інвестицій для зміцнення вітчизняного ринку легкої промисловості. Також нею були розглянуті загрози для українського ринку легкої промисловості з боку Китаю які мають вплив на макроекономічну стабільність України [3].

Автори Н.М. Гавриленко та Г.М. Широкий в своїй роботі визначили, що торгівельна суперечка між США та Китаєм є одним із чинників, які впливають на світову економіку, і тому до цієї проблеми прикута особлива увага всього світового співтовариства. Вони прийшли до висновку, що протистояння між США та Китаєм у торговельній сфері мають суттєвий вплив як на окремі країни, так і на світову торговельну систему в цілому [4].

Формулювання цілей дослідження. Основна мета даного дослідження полягає у порівнянні ринку легкої промисловості Китаю та США, зокрема ринку текстильної промисловості з акцентом на виявлення ключових трендів, конкурентних переваг і економічних чинників, які впливають на обидві країни. Згідно мети перед дослідження поставали певні завдання, а саме: окреслити основні чинники зростання світового ринку легкої промисловості; надати оцінку ринку легкої промисловості Китаю та США; виокремити проблеми, які перешкоджають розвитку як американського, так китайського ринку легкої промисловості.

Результати дослідження. Як вже було з'ясовано, легка промисловість займає одне з важливих місць у виробництві валового національного продукту та відіграє значну роль в економіці будь-якої країни. Головною її особливістю є швидка віддача вкладених коштів. На відміну від важкої промисловості, технологічні особливості цієї галузі дозволяють здійснювати швидку зміну асортименту продукції при мінімумі витрат, що забезпечує високу мобільність виробництва. Саме завдяки тому вона є багатопрофільним сектором економіки, що відіграє вагомий роль у забезпеченні економічної й стратегічної безпеки, зайнятості населення й підвищенні його життєвого рівня.

Варто нагадати, що текстильний ринок є однією з найстаріших галузей промисловості у світі. Ця галузь в основному займається виробництвом, проектуванням і розповсюдженням широкого спектру матеріалів, таких як одяг, тканини та пряжа. Текстильна промисловість зазнала поступової еволюції завдяки культурному впливу й технологічному розвитку.

Глобалізація ще більше прискорила зростання текстильної промисловості, оскільки вона дозволяє купувати й продавати текстильні вироби по всьому світу. Такий ринок дуже фрагментований через наявність великих і малих гравців ринку, які займаються виробництвом різноманітної продукції від одягу та домашнього декору до медичних тканин, промислового використання тощо.

В умовах сьогодення варто виокремити основні чинники зростання текстильного ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники зростання текстильного ринку

№	Чинники зростання текстильного ринку	Опис
1	Попит	Зростання попиту на шовк у зв'язку з його дедалі більшим використанням в одязі, обстановці для дому й хірургічних процедурах у всьому світі сприяло зростанню ринку. Також підвищився попит на вовняні речі, такі як светри, шкарпетки, шапки, ковдри та інші, сприяло зростанню текстильної промисловості. Зростаючий попит на захисний одяг у будівельному секторі також стимулює зростання ринку.
2	Урядові ініціативи	Збільшення кількості урядових ініціатив щодо розвитку текстильного сектору сприятиме зростанню текстильного ринку протягом майбутніх періодів.
3	Дослідження та розробки	Активні дослідження та розробки, пов'язані з досягненнями у виробництві тканин, позитивно впливають на текстильну промисловість.
4	Соціальні мережі	Постійна тенденція платформ соціальних мереж, що включають купівлю та продаж одягу в Інтернеті, ще більше сприяє зростанню ринку.
5	Використання синтетичних і целюлозних волокон	Зростання використання синтетичних і целюлозних волокон для промислового застосування також прискорює зростання текстильного ринку.

Джерело: складено автором на основі [5–7].

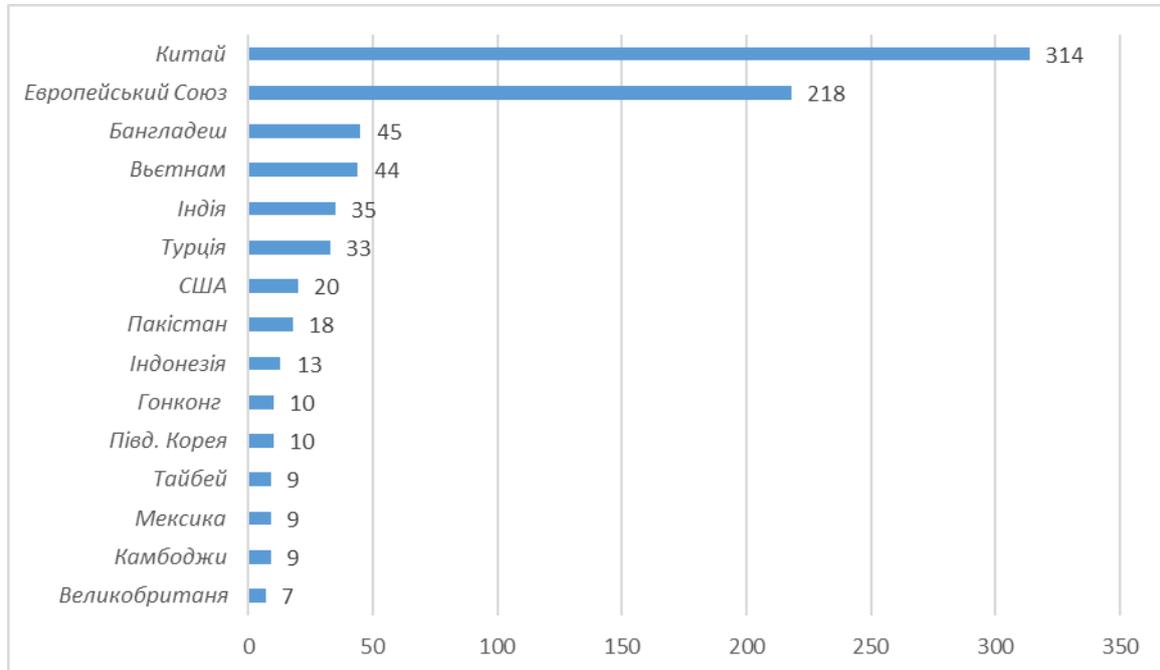
Отже, з табл. 1 можна зробити висновок, що суттєво зріс попит, як на продукцію з натуральних волокон, так і на такі, в складі яких переважають синтетичні волокна. А стрімкий розвиток соціальних мереж ще більше сприяє зростанню ринку легкої промисловості.

В рамках теми дослідження слід виділити ринок текстильної промисловості США та Китаю.

Сьогодні ринок текстильної промисловості представляє багато країн, проте основні позиції на цьому ринку належать Китаю (рис. 1).

Станом на середину 2024 року, Китай залишається беззаперечним лідером у світовому експорті текстилю та одягу, досягнувши обсягу в 314 млрд євро, що значно перевищує показники інших країн, зокрема Європейського Союзу, який посідає друге місце з 218 млрд євро. Порівнюючи з Китаєм, Сполучені Штати Америки, хоча і мають розвинену текстильну індустрію, експортували лише 20 млрд євро, що значно менше. Така різниця пояснюється тим, що Китай має значно масштабніше виробництво, нижчі витрати на робочу силу та розвиненішу інфраструктуру виробничих ланцюгів. У той час як США, більше зосереджені

на імпорті та споживанні, Китай залишається ключовим гравцем в експорті текстилю, задаючи тон глобальному ринку.



Джерело: складено автором за [9].

Рис. 1. Топ-15 експортерів текстилю та одягу в світі,
млрд євро, станом на середину 2024 рік

Згідно статистичних даних Китай виробляє понад 40% текстильних виробів у світі, одночасно наймаючи понад 20 мільйонів кваліфікованих ткачів, швачок і майстрів промисловості. Від експорту текстилю на суму понад 100 млрд дол. США у 2021 році до очікуваного приголомшливого ринкового значення в 1,5 трлн дол. США до 2025 року, китайська текстильна промисловість не демонструє ознак сповільнення [9].

Національна рада текстильних організацій (далі – НСТО) представляє весь спектр текстильного сектору США в якому зайнято 502 000 працівників по всій країні і який щорічно виробляє продукції на суму майже 64,8 млрд дол. США [9].

Узагальнені статистичні дані кількості задіяних на виробництві працівників та річному доході за реалізовану продукцію представлено на рис. 2 та 3.

З наведених даних можна побачити, що в 2023 році Китай реалізував готової продукції більше на 35,8 млрд дол. США.

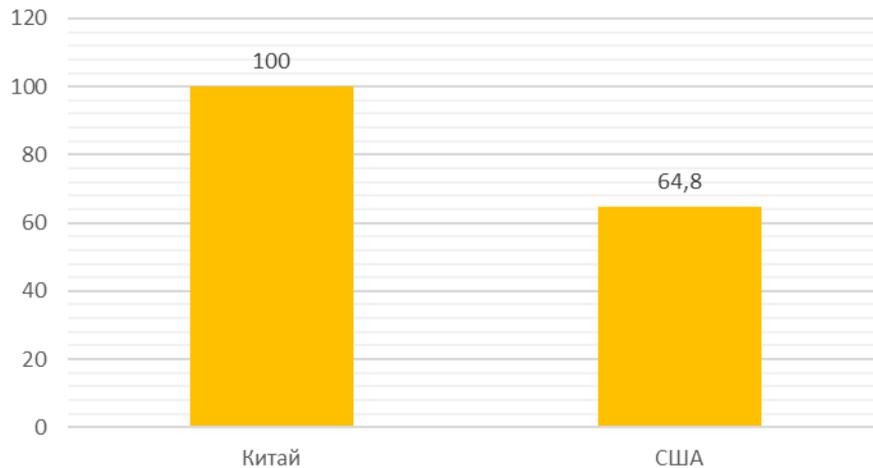
Таким чином, в порівнянні з США, у Китаї залучення робочої сили для праці на ринку легкої промисловості значно більше але треба враховувати кількість населення країн. В Китаї вона становить 1,474 млрд осіб, а в США 342,653 млн осіб [14, 15].

На рис. 3 автором зображено обсяг ринку легкої промисловості в Північній Америці оцінювався в 2023 та з прогнозом на 2033 р.

Отже, як видно на рис. 4 обсяг ринку легкої промисловості в Північній Америці у 2023 році склад 404,83 млрд дол. США і, за прогнозами, збільшиться приблизно на 847,78 млрд дол. США до 2033 року, із прогнозованим зростанням на 7,67% з 2024 по 2033 рік.

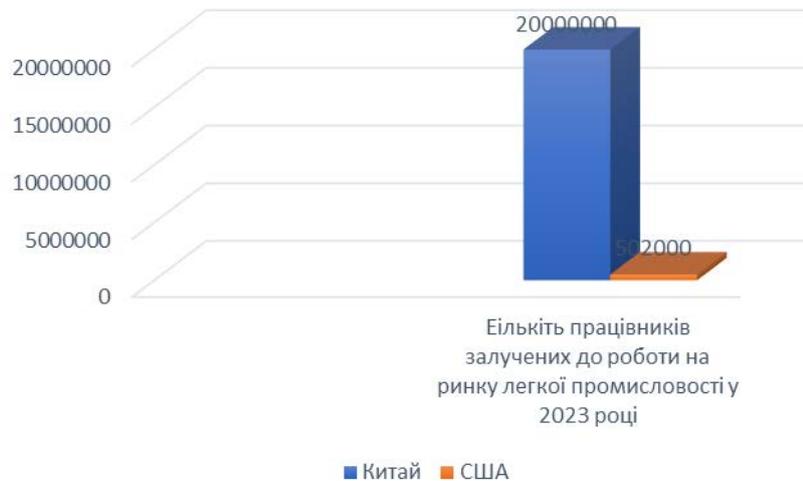
Зростаючий попит на натуральні волокна у всьому світі сприяє зростанню ринку текстилю. США вважається регіоном, який найшвидше розвивається протягом останніх

років. Зростання ринку, як правило, обумовлено зростанням доходу на душу населення, великою кількістю складів для зберігання, високим рівнем життя, збільшенням працездатного населення [10].



Джерело: складено автором за [10].

Рис. 2. Річний дохід від реалізованої продукції ринку легкої промисловості США та Китаю у 2023 році, млрд дол. США

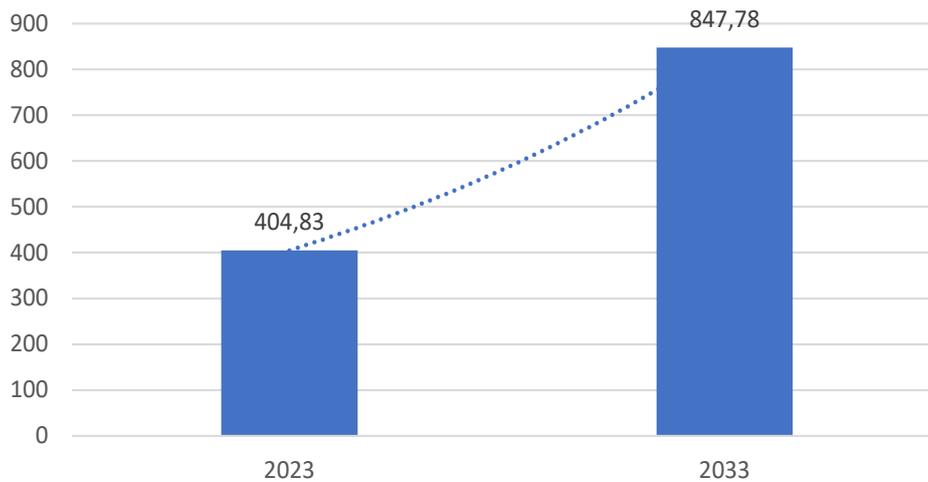


Джерело: складено автором за [10–12].

Рис. 3. Кількість працівників залучених до роботи на ринку легкої промисловості у 2023 році, млрд дол. США

Загальний експорт текстилю та одягу Китаю у 2023 році склав 293,6 млрд дол. США, що на 8,1% менше, ніж у попередньому році. З січня по лютий 2024 року експорт текстилю та одягу з Китаю склав 45,09 млрд дол. США, що на 14,3% більше, ніж у минулому році. Експорт текстилю зріс на 15,5% до 21,71 млрд дол. США, тоді як експорт одягу зріс на 13,1% до 23,38 млрд дол. США. Варто зазначити, що обсяг експорту з січня по лютий значно перевищив 38,155 млрд дол. США [11].

Незважаючи на те, що вітчизняна текстильна промисловість є ключовим внеском в економіку США і критично важливою частиною військової та медичної промислової бази, цей сектор зіштовхується з кризою історичних масштабів внаслідок швидкого погіршення ринкових умов у поєднанні з неконтрольованою іноземною хижацькою торговельною практикою і зниженням рівня митного контролю.



Джерело: складено автором на основі [11].

Рис. 4. Обсяг ринку легкої промисловості в Північній Америці в 2023 р. з прогнозом на 2033 р., млрд дол. США

На економічному фронті 2023 року ця галузь зазнала історичного інфляційного тиску, серйозного глобального уповільнення, слабкого споживчого попиту, перенасичення роздрібних запасів, що призвело до низького попиту на майбутні замовлення на текстиль, а також скорочення виробництва.

Наслідки також поширюються за межі кордонів США на партнерів-учасників американських угод про вільну торгівлю, які разом з американськими виробниками текстилю утворюють інтегрований вертикальний ланцюг спільного виробництва текстилю та одягу і є протипагою виробництву в Азії.

Ринок легкої промисловості США та Китаю має свої особливості, які притаманні саме цим двом країнам.

В таблиці 2 та таблиці 3 представлені особливості розвитку легкої промисловості США та Китаю.

Таблиця 2

Особливості розвитку легкої промисловості Китаю станом на середину 2024 року

№	Особливість	Основний зміст
1	Виробництво	Згідно з даними Національного бюро статистики, виробництво текстилю в Китаї з червня 2023 по червень 2024 знизилася на 7,6% порівняно з аналогічним періодом минулого року, що на 1,2% нижче. Виробництво одягу на підприємствах, що перевищують визначений обсяг, склало 19,39 млрд штук, скоротившись на 8,69% у річному обчисленні, що на 0,7% менше, ніж у 2023 році.
2	Продажі на внутрішньому ринку	За даними Національного бюро статистики Китаю, загальний обсяг роздрібних продажів споживчих товарів у 2023 році склав 1,03 трлн юанів, що на 15,4% більше, ніж у 2022 році. У четвертому кварталі 2023 через сезонні розпродажі осіннього та зимового одягу темпи зростання роздрібних продажів одягу понад визначений розмір досягли 25,9% і 30,5% у листопаді та грудні 2023. Річний темп зростання роздрібних продажів одягу та роздрібних онлайн-продажів одягу прискорився на 2,6% і 1,2% порівняно з першими трьома кварталами 2023 року.

Закінчення табл. 2

№	Особливість	Основний зміст
3	Експорт	У 2023 році через зниження попиту на міжнародному ринку та політику зниження ризиків експорт одягу з Китаю продовжував сповільнюватися в четвертому кварталі 2023 року. Тиск на експорт посилювався, що призвело до значного зменшення масштабів експорту. Згідно з даними Customs Newsletters, експорт одягу та аксесуарів Китаю склав 159,14 млрд дол. США, що на 7,8% менше, ніж у минулому році, що на 11% менше, ніж за той самий період 2022 року.
4	Інвестиції	За даними Національного бюро статистики, в 2023 році інвестиції в основний капітал швейної промисловості Китаю скоротилися на 2,2% порівняно з 2022 роком. Цифрова трансформація та модернізація прискорилися. Це передбачає розробку та застосування інтелектуального обладнання, інтелектуальну конструкцію фабрик, оптимізацію ланцюга постачання, маркетингу, логістику та багато інших сфер.
5	Вигода	За даними Національного бюро статистики, основний бізнес-дохід швейних підприємств, у 2023 році склав близько 1,21 трлн юанів, що на 5,4% скоротилося порівняно з 2022 роком; загальний прибуток склав 61,38 млрд юанів, що на 3,39% менше, ніж у 2022 році.
6	Перспективи на майбутнє	З точки зору міжнародного ринку, експорт одягу стикається як із сприятливими, так і з несприятливими факторами. Експортний тиск може не зменшитися в короткостроковій перспективі, але очікується збільшення попиту на запаси в розвинених країнах, приведе до швидшого зростання на ринках, що розвиваються, відбувається розвиток нових методів, таких як транскордонна електронна комерція. Очікується, що ці зміни призведуть до стабільної тенденції експорту одягу з Китаю до 2025 року, оскільки ціни покращаться, а структура ринку продовжить оптимізуватися.

Джерело: статистичні дані взяті з [12–15].

Отже, за результатами таблиці 2 можна зробити висновки, що виробництво легкої промисловості з червня 2023 по червень 2024 зменшилось на 7,6%. Починаючи з 2022 року зменшуються продажі на внутрішньому ринку, а також знижується експорт продукції. Великою проблемою є зменшення інвестиції в галузь легкої промисловості.

Отже, в таблиці 3 можна побачити, що у 2024 році в США відбулось зменшення виробництва продукції, а також доходу від експорту готової продукції. Неприємним чинником також є погіршення макроекономічних умов.

Таблиця 3

Особливості розвитку легкої промисловості США станом на середину 2024 року

№	Особливість	Основний зміст
1	Виробництво	США є світовим лідером у галузі досліджень і розробок текстилю. Зокрема, робота над текстильними матеріалами наступного покоління, такими як електропровідна тканина з антистатичними властивостями, антимікробні волокна, рятувальні бронежилети та нові тканини, які адаптуються до клімату. Масштаби текстильної та швейної промисловості в США значно зменшилися за останні кілька десятиліть через різні чинники, такі як автоматизація, імпортна конкуренція та зміна порівняльних переваг США для супутніх товарів. Тим не менш, американське текстильне виробництво переживає поступове відродження.

Закінчення табл. 3

№	Особливість	Основний зміст
2	Дохід і зростання ринку	За даними Національної ради текстильної організації, у 2023 році вартість поставок текстилю та одягу в США склала 65,8 млрд дол. США, порівняно з 64 млрд дол. США у 2022 році. Промисловість США є третім за величиною експортером пов'язаних із текстилем товарів у світі. Сумарний експорт волокна, текстилю та одягу склав 34,0 млрд дол. США у 2023 році проти 28,5 млрд дол. США у 2022 році. Галузь експортує товари в понад 200 країн, на 24 експортних ринках кожен з яких закуповується продукція на суму понад 100 млн дол. США. У першій половині 2024 року експорт текстилю та одягу зі Сполучених Штатів зріс на 13,10% порівняно з попереднім роком, але впав на 4,52% до 13,832 млрд дол. США у січні-липні 2024 року порівняно з тим самим періодом 2023 року. У 2024 році очікується обсяг продажів у розмірі 343,7 млрд дол. США. Очікується, що ринок щорічно зростатиме на 1,96% протягом наступних п'яти років, хоча очікується, що інфляційний тиск і зростання витрат зберігатимуться. Найбільшим сегментом є жіночий одяг з обсягом ринку в 197 млрд дол. США у 2023 році. У 2024 році очікується глобальна рецесія в індустрії моди, головною проблемою якої стане інфляція.
3	Нестабільні попит та пропозиція	В 2024 році екстильна і швейна промисловість США зіткнулася зі складними макроекономічними умовами. Зростання витрат на матеріали та зростання процентних ставок було помітним. Споживчий попит спочатку зріс у першій половині року, але впав у другій половині, оскільки інфляційний тиск змінив економічний ландшафт із надлишкового попиту та недостатньої пропозиції на такий, що характеризується надлишковою пропозицією та недостатнім попитом.

Джерело: статистичні дані взяті з [12–15].

Таким чином, проаналізувавши особливості розвитку легкої промисловості США та Китаю, які були наведені в таблицях 3 та 4 можна виявити декілька спільних рис, які притаманні, як ринку легкої промисловості США так і Китаю: зменшення обсягу виробництва та коливання попиту та пропозиції.

Легка промисловість США та Китаю, незважаючи на свої різні історичні та культурні контексти, має кілька спільних рис, які роблять їх важливими гравцями у глобальній економіці. Обидві держави протягом останніх десятиліть майстерно адаптувалися до мінливих умов ринку, інтегруючи нові технології та методи виробництва.

США історично були відомі високими стандартами якості та інноваціями, що дало можливість розвивати унікальні товари, такі як одяг та меблі, які потрібні як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У свою чергу, Китай зі своєю величезною робочою силою й здатністю до масового виробництва став світовим центром для низькобюджетного виробництва, пропонуючи товари за конкурентоспроможними цінами.

Проте, слід наголосити, що одним із ключових аспектів їхнього взаємозв'язку є глобальні поставки. Обидві країни не лише конкурують між собою, а й взаємодоповнюють одна одну у виробничих процесах, забезпечуючи необхідний баланс між якістю та вартістю. Таким чином, легка промисловість США та Китаю відіграє важливу роль не тільки в економіці своїх країн, а й у глобалізованому світі, пов'язуючи народи та культури.

Таким чином з вищезазначеного можна побачити, що в останні десятиліття легка промисловість Китаю та США зазнала значних змін, відбиваючи глобальні економічні та

соціальні тенденції. Китай, який став світовим виробничим центром, використовує своє широке робоче населення та ресурси для масового виробництва текстилю, одягу та взуття. Це дозволяє країні тримати низькі ціни та швидко реагувати на зміни споживчих переваг. Важливо, що китайська легка промисловість активно використовує сучасні технології, включаючи автоматизацію, що значно збільшує її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

З іншого боку, легка промисловість США, що пережила кризу на початку 2000-х, спрямувала зусилля на відновлення та переоснащення. Американські компанії почали фокусуватися на високоякісних товарах, стійкому виробництві та інноваціях. Створення локальних виробництв та тиск на екологічні стандарти також відіграють важливу роль у стратегії американських брендів. Таким чином, в той час, як Китай продовжує домінувати в сегменті масового виробництва, США прагнуть диференціації та створення доданої вартості, що створює унікальну динаміку у глобальній легкій промисловості, де обидві країни прагнуть адаптуватися до вимог сучасного ринку.

Негативні чинники, які важко послабити в короткостроковій перспективі наведено нижче:

По-перше, торговий протекціонізм і чинники геополітичного ризику призводять до зростання невизначеності в міжнародному середовищі. У поєднанні з побічними наслідками українсько-російської війни та ізраїльсько-палестинського конфлікту, а також політичних виборів, що розгортаються у найбільших економіках світу, міжнародне середовище й надалі буде зазнавати бурхливих змін.

По-друге, відстрочені наслідки посилення монетарної політики продовжуватимуть проявлятися. Хоча Європа та Сполучені Штати досягли кінця циклу підвищення процентних ставок, інфляція та процентні ставки продовжують залишатися історично високими, що обмежує фактичну купівельну спроможність і споживчу впевненість жителів.

По-третє, швейна промисловість у країнах Південно-Східної та Південної Азії поступово відновлюється. У поєднанні зі зміною міжнародної стратегії закупівель від Китаю це зростання конкуренції в глобальному ланцюжку поставок спричинило тиск на китайський експорт одягу. Також варто враховувати ймовірність підвищення курсу юаня щодо долара США, що може мати певний вплив на експорт одягу Китаю.

З точки зору внутрішнього ринку, економічна стабілізація та хороший розвиток Китаю для відновлення споживання створюють хороші умови та основу. Очікується, що внутрішній ринок одягу Китаю продовжить відновлюватися протягом 2024 року.

Позитивні чинники, які продовжуватимуть сприяти покращенню внутрішнього ринку одягу Китаю та США можна виокремити наступні:

По-перше, ефективна політика стимулювання споживання. Крім того, ситуація з зайнятістю в цілому стабільна, а доходи жителів постійно зростають. Це підвищить здатність і бажання споживати.

По-друге, із запровадженням нових стратегій урбанізації та відродження сільської місцевості платформи електронної комерції та фірмові компанії швидко виходять на ринки другого рівня.

По-третє, зростання нових споживчих груп, люди похилого віку та молоді люди разом із появою нових споживчих тенденцій, таких як спортивний одяг, тенденції світової моди та екологічність, продовжуватимуть підвищувати життєздатність ринку.

США, у свою чергу, мають високорозвинені технології та інновації в легкій промисловості. Однак зростання витрат на робочу силу та зміна споживчих переваг сприяють зниженню обсягів виробництва. Американські компанії акцентують увагу на якості та стійкому виробництві, що відкриває нішу для товарів преміум-класу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищеописане слід нагадати, що порівняльний аналіз ринку легкої промисловості Китаю та США дозволив виявити значні відмінності у підходах, структурі та ефекті на економіку. В останні десятиліття Китай став провідним гравцем на світовому ринку завдяки своїй здатності пропонувати великі виробничі потужності, низькі витрати на працю і гнучкі технологічні рішення. У результаті країна зайняла домінуюче становище у текстильному та швейному виробництві, що забезпечило їй значну частку глобального експорту.

США, у свою чергу, мають високорозвинені технології та інновації в легкій промисловості. Однак зростання витрат на робочу силу та зміна споживчих переваг сприяють зниженню обсягів виробництва. Американські компанії акцентують увагу на якості та стійкому виробництві, що відкриває нішу для товарів преміум-класу.

Серед основних проблем було виділено, що обидві економіки стикаються з викликами: для Китаю це необхідність підвищення стандартів екології та трудових прав, а для США загроза перенесення виробництва та втрата робочих місць. У той час, як Китай зосереджений на масовому виробництві, США ставлять у пріоритет креативність і високі технології, створюючи унікальну конкурентоспроможність на світовому ринку. Для розв'язання цих проблем потрібна економічна стабілізація та модернізація виробництва, що дасть змогу дотримуватись екологічних стандартів та залишатиме ринок виробництва в країні, що сприятиме наявності робочих місць та подальшому розвитку.

References

Література

1. Fedorak, V. I. (2022). Suchasni tendentsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv lehkoї promyslovosti v umovakh hlobalizatsii [Modern trends in the innovative development of light industry enterprises in the context of globalization]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK" = Academic notes of the University "KROK"*, No. 2 (54), P. 231–236. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/198> [in Ukrainian].
1. Федорак В. І. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2022. № 2 (54). С. 231–236. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/198>.
2. Mokhova, Yu. L. (2018). Yevropeyskyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання lehkoї promyslovosti [European experience of state regulation of light industry]. *Publichne administruvannya = Public administration*, No. 6, P. 23–29. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/6_2018.pdf [in Ukrainian].
2. Мохова Ю. Л. Європейський досвід державного регулювання легкої промисловості. *Публічне адміністрування*. 2018. № 6. С. 23–29. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/6_2018.pdf.
3. Zosimenko, T. (2021). Ekonomichni interesy Ukrainy na tli superechnosti u heopolitychnomu trykutnyku SShA–Kytai–IeS [Economic interests of Ukraine against the background of contradictions in the geopolitical triangle of the USA-China-EU]. *Prism UA*, P. 15–21. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2021/09/EU_china_usa.pdf [in Ukrainian].
3. Зосименко Т. Економічні інтереси України на тлі суперечностей у геополітичному трикутнику США–Китай–ЄС. *Prism UA*. 2021. С. 15–21. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2021/09/EU_china_usa.pdf.
4. Havrylenko, N., Shyrokyi, H. (2020). Shchodo vidnosyn mizh SShA ta KNR u torhivelnii sferi [On the relations between the United States and China in
4. Гавриленко Н. М., Широкий Г. М. Щодо відносин між США та КНР у торгівельній сфері. К.: Національний

- the trade sphere]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. URL: P. 9–14. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/china-usa.pdf> [in Ukrainian].
5. Androshchuk, M. V. (2023). Vidnosyny SSHA ta Kytairu na suchasnomu etapi (torhivельно-ekonomichnyi aspekt) [The relations between the USA and China at the present stage (trade and economic aspect)]. *Vcheni zapysky studentiv ta aspirantiv. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny" = Academic notes of students and postgraduates. Series "International Relations"*, Vol. 5, P. 106–111. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8268/1/12.pdf> [in Ukrainian].
6. Trofimova, V. V (2023). Transformatsiia modelei ekonomichnoho rozvytku Kytairu u KhKh–KhKhI st. v konteksti zabezpechennia natsionalnoi samodostatnosti [Transformation of China's economic development models in the XX–XXI centuries in the context of ensuring national self-sufficiency]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, No. 6, P. 33–40. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> [in Ukrainian].
7. Korol, V., Nebyltsova, O. (2015). Rehionalna ekonomichna intehratsiia u Velykii Skhidnii Azii: determinanty ta bar'ieri [Regional economic integration in Greater East Asia: determinants and barriers]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka = International Economic Policy*, No. 1 (22), P. 100–122. URL: http://iejournal.com/journals/22/2015_5_Korol_Nebiltsova.pdf [in Ukrainian].
8. Euratex (2024). Report. Facts & key figures 2024 of the European textile and clothing industry. URL: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2024.pdf>.
9. Tradeint. U.S. Census Bureau (2021). Manufacturers' Shipments, Inventories and Orders (M3) Survey, and Annual Survey of Manufacturers (ASM) value of shipments for NAICS 313, 314, 315 & 32522, 2021. URL: <https://tradeint.com/insights/manufacturers-shipments-inventories-and-orders/>
10. Tradeint. U.S. Department of Commerce (2021). Data for Export Group 0: Textiles and Apparel. URL: <https://tradeint.com/insights/search-for-importers-and-exporters/>
- інститут стратегічних досліджень, 2020. С. 9–14. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/china-usa.pdf>.
5. Андрощук М. В. Відносини США та Китаю на сучасному етапі (торгівельно-економічний аспект). *Вчені записки студентів та аспірантів. Серія "Міжнародні відносини"*. 2023. Вип. 5. С. 106–111. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8268/1/12.pdf>.
6. Трофимова В. В. Трансформація моделей економічного розвитку Китаю у XX–XXI ст. в контексті забезпечення національної самодостатності. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. С. 33–40. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Король В., Небильцова О. Регіональна економічна інтеграція у Великій Східній Азії: детермінанти та бар'єри. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 1 (22). С. 100–122. URL: http://iejournal.com/journals/22/2015_5_Korol_Nebiltsova.pdf.
8. Euratex. Report. Facts & key figures 2024 of the European textile and clothing industry. URL: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2024.pdf>.
9. Tradeint. U.S. Census Bureau. Manufacturers' Shipments, Inventories and Orders (M3) Survey, and Annual Survey of Manufacturers (ASM) value of shipments for NAICS 313, 314, 315 & 32522, 2021. URL: <https://tradeint.com/insights/manufacturers-shipments-inventories-and-order>.
10. Tradeint. U.S. Department of Commerce. Data for Export Group 0: Textiles and Apparel. 2023. URL: <https://tradeint.com/insights/search-for-importers-and-exporters/>

-
- | | |
|--|---|
| 11. Textiles by the numbers U.S. (2023). Census Bureau. Annual Capital Expenditures Survey (ACES), NAICS 313, 314 & 315. URL: https://textilesinthenews.org/by-the-numbers/ | 11. Textiles by the numbers U.S. Census Bureau. Annual Capital Expenditures Survey (ACES), NAICS 313, 314 & 315. 2023. URL: https://textilesinthenews.org/by-the-numbers/ |
| 12. Precedence Research (2023). Textile Market. URL: https://www.precedenceresearch.com/textile-market/ | 12. Precedence Research. Textile Market. 2023 URL: https://www.precedenceresearch.com/textile-market/ |
| 13. Statista (2023). Clothing production in China by month. URL: https://www.statista.com/statistics/226193/clothing-production-in-china-by-month/ | 13. Statista. Clothing production in China by month. 2023. URL: https://www.statista.com/statistics/226193/clothing-production-in-china-by-month/ |
| 14. Countrymeters (2023). United States of America (USA). URL: https://countrymeters.info/en/United_States_of_America_(USA)/ | 14. Countrymeters. United States of America (USA). 2023. URL: https://countrymeters.info/en/United_States_of_America_(USA)/ |
| 15. Countrymeters (2023). China. URL: https://countrymeters.info/en/China . | 15. Countrymeters. China. 2023. URL: https://countrymeters.info/en/China . |

УДК 339.9

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4

Сергій В. Кириленко
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

В представленій роботі обґрунтовано, що інноваційний розвиток бізнес-структур є ключовим фактором їх успішного функціонування в умовах сучасної цифрової економіки, що характеризується стрімкими технологічними змінами, глобалізацією та високим рівнем конкуренції. Цифровізація, як невід'ємна частина цих процесів, трансформує традиційні бізнес-моделі, дозволяючи компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати операційні процеси та розширювати можливості для інновацій. Підкреслено, що сучасний бізнес стикається з необхідністю інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Водночас, інноваційний розвиток в умовах цифрової економіки вимагає від компаній гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на зміни в середовищі. Зокрема, зазначене стосується впровадження нових форм організації праці, взаємодії з клієнтами та партнерами, а також створення нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам цифрової реальності. Метою представленої роботи є розгляд особливостей сучасного інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах цифрової економіки. Основні методи дослідження: аналізу, синтезу, дедукції, індукції, логічний, узагальнення, порівняння, співставлення, графічно-табличний. Таким чином, інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки є важливою складовою стратегічного успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Цифровізація дає можливість компаніям не тільки оптимізувати існуючі процеси, а й створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що відповідають вимогам швидко змінюваного ринку. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню взаємодії з клієнтами і партнерами та надає компаніям конкурентні переваги. Проте, для досягнення стійкого розвитку в цифровій економіці бізнес-структури повинні бути готові до постійних змін і адаптацій, що вимагає гнучкості, інвестицій в новітні технології та постійного навчання. Тому успішна реалізація інноваційного розвитку вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного мислення, готовності до ризиків та здатності швидко реагувати на нові виклики. У перспективі, адаптація бізнес-структур до цифрової трансформації не тільки підвищить їхню конкурентоспроможність, але й сприятиме загальному економічному розвитку, створенню нових робочих місць та покращенню якості послуг на глобальному рівні.

Ключові слова: *інноваційний розвиток; інноваційний розвиток бізнесу; бізнес-структури; цифрова економіка; цифровізація; цифрові технології; цифрові інструменти; трансформації; інноваційний розвиток бізнес структур; цифровий вплив; трансформаційні зміни; цифровізація бізнесу.*

Serhiy V. Kyrylenko
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
**INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES
IN THE DIGITAL ECONOMY**

The presented work substantiates that the innovative development of business structures is a key factor in their successful functioning in the conditions of the modern digital economy, characterized by rapid technological changes, globalization and a high level of competition.

Digitalization, as an integral part of these processes, transforms traditional business models, allowing companies to interact with customers more effectively, optimize operational processes and expand opportunities for innovation. It is emphasized that modern business is faced with the need to integrate the latest technologies, such as artificial intelligence, big data, blockchain and the Internet of Things, to ensure sustainability and competitiveness in the market. At the same time, innovative development in the conditions of the digital economy requires companies to be flexible, adaptable and quick to respond to changes in the environment. In particular, this applies to the introduction of new forms of work organization, interaction with customers and partners, as well as the creation of new products and services that meet the requirements of digital reality. The purpose of the presented work is to consider the features of modern innovative development of business structures in the digital economy. The main research methods: analysis, synthesis, deduction, induction, logical, generalization, comparison, comparison, graphic and tabular. Thus, innovative development of business structures in the digital economy is an important component of the strategic success of enterprises in the modern competitive environment. Digitalization allows companies not only to optimize existing processes, but also to create new products, services and business models that meet the requirements of a rapidly changing market. The introduction of innovative technologies, such as artificial intelligence, big data, blockchain and the Internet of Things, helps to increase the efficiency of management decisions, improve interaction with customers and partners and provides companies with competitive advantages. However, to achieve sustainable development in the digital economy, business structures must be ready for constant changes and adaptations, which requires flexibility, investment in the latest technologies and continuous learning. Therefore, the successful implementation of innovative development requires not only technical knowledge, but also strategic thinking, risk-taking and the ability to quickly respond to new challenges. In the long term, the adaptation of business structures to digital transformation will not only increase their competitiveness, but also contribute to overall economic development, the creation of new jobs and improving the quality of services at the global level.

Keywords: *innovative development; innovative business development; business structures; digital economy; digitalization; digital technologies; digital tools; transformations; innovative development of business structures; digital impact; transformational changes; business digitalization.*

Вступ. Цифрова економіка, яка ґрунтується на використанні сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, перетворює сьогодні традиційні бізнес-моделі та змінює правила гри в різних сферах господарської діяльності. Так стрімке зростання обсягу даних, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробничих процесів, а також поширення технологій Інтернету речей і блокчейну не лише створюють нові можливості для розвитку бізнесу, а й значно змінюють підходи до управління, маркетингу, виробництва, а також взаємодії з клієнтами та партнерами.

Саме тому, слід підкреслити, що для підприємств, що функціонують в умовах цифрової економіки, інновації стали не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для виживання та адаптації до нових реалій. Інтеграція новітніх технологій у стратегії розвитку бізнесу дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати, покращити взаємодію з кінцевим споживачем, а також створювати нові послуги та продукти, які відповідають вимогам часу [2, 4, 7, 10, 14].

Одним із основних аспектів інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки є здатність бізнес-структур до гнучкості та швидкої адаптації до технологічних змін. У світі, де технології розвиваються з величезною швидкістю, підприємства повинні бути готові не тільки реагувати на ці зміни, а й активно впроваджувати інновації для підвищення своєї ефективності та збільшення ринкової частки. Водночас цифровізація відкриває нові

можливості для покращення взаємодії між підприємствами, забезпечення безперервного доступу до важливих даних, автоматизації рутинних процесів і підвищення рівня безпеки інформаційних систем [1, 3, 5, 6, 9].

Важливим аспектом є також зміна бізнес-культури та організаційних структур у процесі цифрової трансформації. Підприємства в таких умовах повинні розвивати нові навички у своїх співробітників, підтримувати культуру інновацій і готовність до постійних змін, а також використовувати аналітику великих даних для ухвалення більш обґрунтованих та швидких рішень.

Отже, інноваційний розвиток бізнес-структур у цифровій економіці стає не лише особливим технологічним процесом, а й є сьогодні стратегічною необхідністю, що вимагає від підприємств комплексного підходу, адаптації до нових умов та постійного пошуку нових рішень для забезпечення свого успіху в умовах динамічного технологічного прогресу та глобальних змін.

Аналіз сучасної літератури. У світі, де технології розвиваються з шаленою швидкістю, інновації стали основою для виживання та процвітання підприємств. Цифрова трансформація охоплює всі сфери бізнесу: від виробництва і логістики до маркетингу та взаємодії з клієнтами. Технологічні зміни, такі як автоматизація, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, відкривають нові горизонти для підвищення ефективності, зниження витрат і створення нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам часу.

У цій ситуації інноваційний розвиток бізнесу стає необхідністю, а не лише стратегічною перевагою. Підприємства, які не впроваджують новітні технології, ризикують залишитись позаду конкурентів і втратити свою частку на ринку. Інновації є двигуном економічного зростання, оскільки вони не лише покращують процеси на існуючих ринках, а й створюють нові бізнес-можливості та відкривають нові ніші для розвитку. Саме тому представлена проблематика дослідження є актуальною та знайшла своє відображення в роботах багатьох вчених та економістів, серед яких можливо виділити наступних: В. Бабенко, О. Біловодська, О. Боєнко, Л. Буяк, Л. Ганущак-Єфіменко, Н. Гавкалова, О. Десятнюк, О. Іващенко, С. Ілляшенко, О. Кириленко, А. Крисоватий, О. Кузьмін, О. Курцев, І. Отенко, О. Піжук, О. Птащенко, Н. Резнікова, М. Сагайдак, О. Сохацька, В. Філіпов, С. Хамініч, Т. Шталь та інші.

Але потрібно підкреслити, що динамічні зміни економічного простору сьогодні дозволяють продовжувати дослідження представленої проблематики через постійні трансформації та зміни.

Метою роботи є визначення особливостей інноваційного розвитку бізнес структур в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження. На теперішній для якого характерні цифрові трансформації, інноваційний розвиток бізнес-структур є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності та сталого зростання підприємств в умовах сучасних економічних реалій. У динамічному та висококонкурентному середовищі, де домінують цифрові технології та глобалізація, традиційні методи ведення бізнесу часто виявляються недостатніми для досягнення успіху. У цих умовах бізнес-структури змушені активно впроваджувати інновації, що дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати нові продукти та послуги, адаптовані до вимог ринку.

Зауважимо, що інноваційний розвиток бізнес-структур передбачає впровадження нових ідей, технологій, процесів або продуктів, які дозволяють підприємствам покращувати свою ефективність, задовольняти потреби клієнтів і створювати конкурентні переваги. Це представляє собою процес безперервного пошуку нових рішень, що включає в себе як технологічні, так і організаційні інновації.

Інноваційний розвиток бізнес-структур охоплює кілька аспектів [4, 6, 7, 11–13, 15]:

- технологічні інновації, які можуть включати автоматизацію процесів, використання новітніх цифрових технологій (штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн), а також створення нових продуктів і послуг;
- організаційні інновації, спрямовані на поліпшення внутрішньої структури компанії, управлінських процесів, культури підприємства та моделей взаємодії з клієнтами та партнерами;
- маркетингові інновації, що включають нові підходи до реклами, просування бренду, взаємодії з цільовою аудиторією через цифрові канали.

У сучасних умовах інноваційний розвиток бізнесу став не лише бажаною, а й необхідною умовою для виживання на ринку. Підприємства, які активно впроваджують інновації, здатні:

- підвищувати свою конкурентоспроможність, завдяки створенню унікальних продуктів або послуг, які відповідають новим потребам споживачів або вирішують важливі проблеми;
- оптимізувати операційні процеси, що призводить до зниження витрат, зростання продуктивності та якості надання послуг або виробництва товарів;
- залучати нових клієнтів через використання цифрових платформ, соціальних мереж, аналітики даних для персоналізованих маркетингових стратегій;
- адаптуватися до швидких змін на ринку, зокрема, у відповідь на зміни в законодавстві, економічній ситуації чи технологічних новаціях.

Інноваційний розвиток супроводжується численними викликами, зокрема [4, 12, 13, 15]:

- високі витрати на впровадження інновацій, які можуть включати як інвестиції в нові технології, так і в навчання персоналу, а також в адаптацію процесів;
- ризики невдачі, оскільки не всі інноваційні ідеї можуть бути успішними на ринку, що вимагає ретельного аналізу перед інвестуванням у нові проекти;
- швидкі технологічні зміни, що вимагають постійного оновлення інфраструктури і навичок, щоб залишатися конкурентоспроможними;
- інституційні та нормативні бар'єри, які можуть обмежувати можливості для впровадження інновацій, особливо в сферах, що потребують сертифікації чи регулювання.

Також важливо звернути увагу на те, що інноваційний розвиток бізнес-структур має величезний потенціал для майбутнього. Зокрема, технології штучного інтелекту, автоматизація, машинне навчання та використання великих даних дозволяють значно підвищити точність прийняття рішень, автоматизувати рутинні процеси та передбачати зміни на ринку. У майбутньому можна очікувати ще більше інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, від управління до взаємодії з клієнтами.

Інноваційний розвиток є необхідною умовою для адаптації бізнес-структур до змінних умов сучасної економіки, технологічних викликів та потреб споживачів. Він забезпечує не лише підвищення ефективності бізнесу, а й сприяє розвитку нових напрямків та створенню конкурентних переваг. У результаті, інновації стають основою для сталого розвитку, зростання та процвітання бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Звернемо увагу на сам процес становлення цифрової економіки та цифровізацію сучасних економічних процесів. Так цифрова економіка сьогодні здійснює глибокий і всеосяжний вплив на інноваційний розвиток бізнесу, змінюючи не лише саму природу економічних процесів, але й способи функціонування підприємств у глобалізованому світі. Сучасні цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та автоматизація, суттєво трансформують бізнес-моделі, операційні процеси та стратегії управління, відкриваючи нові можливості для інновацій. Тому в таблиці 1 доцільним є

представлення основних аспектів впливу цифрової економіки на інноваційний розвиток бізнесу.

Таблиця 1

Вплив цифрової економіки на інноваційний розвиток бізнесу

Аспект впливу	Опис впливу
Створення нових бізнес-моделей	Цифрова економіка спрощує процеси інтеграції нових технологій у бізнес, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін бізнес-середовища, що дозволяє підприємствам змінювати свою структуру, пропонуючи клієнтам нові продукти та послуги, що раніше не були можливими в умовах традиційної економіки.
Оптимізація бізнес-процесів через цифрові технології	Цифровізація дозволяє компаніям суттєво покращити операційну ефективність. За допомогою таких інструментів, як автоматизація процесів, аналіз великих даних і штучний інтелект, підприємства можуть значно знижувати витрати, покращувати якість продуктів і послуг, а також скорочувати час на виконання рутинних завдань.
Персоналізація продуктів і послуг	Цифрові технології дають можливість бізнесам отримувати детальні дані про потреби своїх клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані продукти та послуги. Великі дані, аналітика та машинне навчання використовуються для точного прогнозування потреб споживачів і пропонування їм індивідуальних рішень. Такий підхід дозволяє бізнесу не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й створювати нові ринки для інновацій.
Вихід на глобальні ринки	Цифрова економіка значно полегшує підприємствам вихід на міжнародні ринки. Завдяки розвитку інтернет-комунікацій та онлайн-платформ, компанії можуть швидко розширювати свою присутність на нових ринках, маючи доступ до глобальних клієнтів і партнерів.
Швидкість адаптації до змін	Цифровізація сприяє прискоренню темпів змін у бізнесі. Підприємства, що активно впроваджують нові цифрові інструменти, можуть швидко адаптуватися до змін на ринку, реагувати на нові виклики і використовувати нові можливості. Інноваційний розвиток стає більш гнучким і швидким, що дозволяє бізнесу бути більш конкурентоспроможним і вчасно реагувати на нові тренди.
Нове розуміння інвестицій та ризиків	Цифрова економіка змінює підхід до інвестицій в інновації. З одного боку, цифрові технології дозволяють знизити витрати на дослідження та розробки завдяки використанню відкритих платформ, краудфандингу та інших інструментів фінансування. З іншого боку, вони створюють нові види ризиків, пов'язаних із безпекою даних, конфіденційністю та необхідністю постійних оновлень інфраструктури.
Взаємодія з клієнтами та партнерами	Цифрові технології змінюють способи взаємодії підприємств із клієнтами та партнерами. Використання соціальних мереж, онлайн-комунікаційних платформ і аналітики дозволяє бізнесам будувати більш тісні й персоналізовані відносини з кінцевими споживачами. Підприємства також можуть спростити співпрацю з іншими організаціями через цифрові платформи, що полегшує партнерства, угоди та спільні інноваційні проекти.
Нові можливості для досліджень і розробок	Цифрова економіка стимулює інноваційний розвиток завдяки доступу до нових інструментів для досліджень і розробок. Інтернет речей, штучний інтелект та інші технології дозволяють компаніям отримувати більш точні дані, аналізувати їх у реальному часі та приймати обґрунтовані рішення.

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 4–6, 12, 14, 15].

Цифрова економіка має глибокий вплив на інноваційний розвиток бізнесу, відкриваючи нові можливості для оптимізації процесів, створення нових бізнес-моделей і продуктів, а також для виходу на нові ринки. Вона сприяє значному прискоренню інноваційних циклів, дозволяючи компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін. Однак ці переваги супроводжуються новими викликами, що вимагають від бізнесу постійного розвитку та інтеграції новітніх технологій для збереження конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Зокрема, постійне зростання обсягів даних, що генеруються в процесі бізнес-операцій, вимагає ефективних інструментів для їх аналізу та використання для прийняття рішень. Для цього компанії все більше звертаються до технологій великих даних і аналітики, щоб отримати цінні інсайти, які можуть забезпечити їм конкурентну перевагу.

Іншим важливим аспектом є роль штучного інтелекту та автоматизації в розвитку бізнесу. Технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращувати взаємодію з клієнтами через чат-боти та інші інструменти, а також здійснювати прогнози, які допомагають у стратегічному плануванні та ухваленні рішень. Завдяки таким технологіям компанії можуть значно знизити витрати та покращити ефективність операцій, одночасно збільшуючи швидкість реагування на зміни на ринку.

Цифрові платформи також сприяють розвитку нових форм бізнесу та інноваційних проєктів. Наприклад, платформи для краудфандингу, спільної розробки продуктів або взаємодії між підприємствами дозволяють швидко залучати інвестиції, працювати з глобальними командами та отримувати відгуки від кінцевих споживачів на ранніх етапах розробки продукту. Це відкриває нові можливості для малих і середніх підприємств, які можуть використовувати ці інструменти для швидкого запуску інноваційних ідей.

Особливо важливим аспектом є зміни в сфері цифрової безпеки та захисту даних. Цифровізація бізнесу неминуче супроводжується новими ризиками, такими як загрози кібератак і витоків конфіденційної інформації. Тому підприємства повинні розробляти стратегії для забезпечення безпеки даних, впроваджувати сучасні системи захисту інформації та регулярно оновлювати свої технології для мінімізації ризиків.

Також слід зазначити, що в умовах цифрової економіки важливу роль відіграє інтеграція бізнесу з іншими технологіями, такими як Інтернет речей та блокчейн. Вони дозволяють бізнесам зібрати більше даних в реальному часі, оптимізувати процеси взаємодії з партнерами та постачальниками, а також забезпечити прозорість і безпеку фінансових та логістичних операцій.

З огляду на ці зміни, підприємства повинні бути готові до постійного розвитку та адаптації своїх стратегій у відповідь на нові технології та тенденції на ринку. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки передбачає не тільки технологічні інновації, а й зміни в організаційній культурі, управлінських процесах та моделі взаємодії з клієнтами і партнерами. Успіх на ринку буде залежати від здатності компаній інтегрувати цифрові інструменти для підвищення ефективності своїх операцій і пропонувати інноваційні продукти та послуги, які відповідають вимогам сучасних споживачів.

Висновок. Таким чином, інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки є необхідною складовою успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі. Цифрові технології та інноваційні підходи змінюють не лише способи виробництва та надання послуг, але й саму структуру бізнесу, відкриваючи нові можливості для зростання та розвитку. Підприємства, які активно впроваджують інновації, здатні покращити ефективність своїх операцій, знизувати витрати, прискорювати процеси прийняття рішень і, що найголовніше, краще задовольняти потреби своїх клієнтів.

Цифрова економіка сприяє глибоким змінам у всіх аспектах бізнесу, від маркетингових стратегій до внутрішніх управлінських процесів. Водночас впровадження інноваційних технологій вимагає від компаній високої адаптивності та готовності до постійних змін. Тому для успішного інноваційного розвитку необхідно не тільки впроваджувати нові технології, але й змінювати корпоративну культуру, інвестувати в навчання співробітників і постійно стежити за глобальними трендами.

Незважаючи на численні виклики, які супроводжують інноваційний розвиток, зокрема, високі початкові витрати та ризики, цифрові технології відкривають величезний потенціал для створення нових можливостей на ринку, виходу на нові ринки і створення продуктів, які можуть змінити ландшафт цілих галузей. Успіх бізнесу в умовах цифрової економіки залежить від здатності компаній не тільки ефективно впроваджувати інновації, а й швидко адаптуватися до нових умов та використовувати технологічні досягнення для покращення своєї діяльності.

References

Література

1. Desyatnyuk, O., Krysovatyu, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.*, Vol. 69 (Special Issue), P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
1. Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
2. Gavkalova, N., Martin, J., Shumska, H., Babenko, K. (2024). Landscape and circular economy as a mechanism of sustainable development in globalisation and digitalisation of the world economy. *Economics of development*, Vol. 23, № 2, P. 80–90. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-23-2-2024/landshaft-i-tsirkulyarna-ekonomika-yak-mekhanizm-stalogo-rozvitku-v-umovakh-globalizatsiyi-ta-tsifrovizatsiyi-svitovoyi-ekonomiki>.
2. Gavkalova N., Martin J., Shumska H., Babenko K. Landscape and circular economy as a mechanism of sustainable development in globalisation and digitalisation of the world economy. *Economics of development*. 2024. Vol. 23, № 2. P. 80–90. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-23-2-2024/landshaft-i-tsirkulyarna-ekonomika-yak-mekhanizm-stalogo-rozvitku-v-umovakh-globalizatsiyi-ta-tsifrovizatsiyi-svitovoyi-ekonomiki>.
3. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. Iss. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
4. Krysovatyu, A. et al. (2018). The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa. 478 p.
4. Krysovatyu A. et al. The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa, 2018. 478 p.
5. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in
5. Krysovatyu A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation

- institutions of higher education. *Economics of Development*, No. 22 (2), P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.
6. Sobko, O., Boichyk, I., Gavkalova, N., Ovcharenko, I., Kyrylenko, S. (2024). Navigating the digital landscape: pioneering paths and hurdles of entrepreneurial innovation. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, No. 12 (23), P. 208–226. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18285>.
7. Khaminich, S., Kuznietsov, E., Ptashchenko, O., Halaz, L., Milcheva, V., Boiko, O. (2020) Managing the Product's Creation of an Innovation-Oriented Engineering Business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, No. 11 (4), P. 278–289. URL: <https://ssrn.com/abstract=3599717>.
8. Kyrylenko, S. V. (2024). Systema ekonomichnoi bezpeky v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Economic Security System in the Digital Economy]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, № 1 (18), P. 40–47. URL: <https://en.econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2024/06/1-2024-4.pdf> [in Ukrainian].
9. Kyrylenko, S. V. (2024). Formuvannya innovatsiinoi ekosystemy pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Formation of an innovative entrepreneurship ecosystem in the digital economy]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia = Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, Vol. 4 (284), P. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>. URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU> [in Ukrainian].
10. Krysovatiy, A., Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, № 3 (14), P. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.
- system in institutions of higher education. *Economics of Development*. 2023. No. 22 (2). P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.
6. Sobko O., Boichyk I., Gavkalova N., Ovcharenko I., Kyrylenko S. Navigating the digital landscape: pioneering paths and hurdles of entrepreneurial innovation. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*. 2024. No. 12 (23). P. 208–226. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18285>.
7. Khaminich S., Kuznietsov E., Ptashchenko O., Halaz L., Milcheva V., Boiko O. Managing the Product's Creation of an Innovation-Oriented Engineering Business. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. No. 11 (4), P. 278–289. URL: <https://ssrn.com/abstract=3599717>.
8. Кириленко С. В. Система економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1 (18). С. 40–47. URL: <https://en.econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2024/06/1-2024-4.pdf>.
9. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. Вип. 4 (284). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>. URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>.
10. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/>

11. Makedon, V. V., Ilchenko, N. O. (2021). Koniunktura svitovoho rynku IT-posluh v umovakh ekonomiky 4.0 [The situation of the global IT services market in the context of economy 4.0]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525> [in Ukrainian].
12. Pantelieieva, N. M., Kolodii, S. Yu., Rebryk, M. A. (2019). Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnogo suspilstva: monohrafiia [Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society: monograph]. Kyiv: DVNZ "Universytet bankivskoi spravy". 299 p. [in Ukrainian].
13. Pizhuk, O. I., Muraviov, V. Ye. (2020). Ekonomichni ta sotsialni naslidky tsyvrovizatsii natsionalnogo hospodarstva [Economic and social consequences of the digitalization of the national economy]. *Ekonomichnyi prostir = Economic space*, № 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10> [in Ukrainian].
14. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformations and data market development]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii = European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, No. 2 (12), P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
15. Filippov, V. Yu. (2020). Upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva za imperatyvamy staloho rozvytku v informatsiino-innovatsiinii ekonomitsi: systemno-intehrovanyi pidkhid [Managing entrepreneurship development according to the imperatives of sustainable development in the information and innovation economy: a system-integrated approach]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 489 p. [in Ukrainian].
- sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf.
11. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>.
12. Пантелєєва Н. М., Колодій С. Ю., Ребрик М. А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ "Університет банківської справи", 2019. 299 с.
13. Піжук О. І., Муравйов В. Є. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
14. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. No. 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250>.
15. Філіппов В. Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.

УДК 338.43:330.3

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.5

Сергій Б. Турбовець

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ КЛАСТЕРІВ
НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

В статті викладено результати досліджень щодо забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання кластерів на прикладі Вінницької області. Обґрунтовано, що одним із заходів забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників виробничої діяльності є кластеризація. Визначено, що метою стратегічних змін в аграрному секторі є формування кластерних структурних утворень. Тому, продукція аграрного сектора має бути інноваційною та конкурентоспроможною у відповідності до міжнародних стандартів. Доведено, що розвиток аграрного сектору економіки, ґрунтованої на нових знаннях, інноваційних технологіях, цифровізації та соціальному захисті населення, захисті довкілля, та його системний напрямок вимагають використання організаційно-інноваційних підходів для ефективного управління розвитком кластерних структур, які можуть бути спрямовані на підвищення продуктивної діяльності підприємств у межах галузі. За підсумком досліджень, використання динамічних рядів, їх прогнозування, обробка цих даних в сучасних додатках електронних таблиць Microsoft Excel, дозволяє ефективно проводити вивчення системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів в реальних виробничо-господарських умовах.

Ключові слова: *аграрні підприємства; інновації; інноваційний розвиток; інформаційне забезпечення; інтеграція; інтегровані структури розвитку; ефективність; кластеризація; кооперація; управління аграрними кластерними структурами.*

Serhii B. Turbovets

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
BASED ON THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC INTERESTS OF CLUSTER
PARTICIPANTS ON THE EXAMPLE OF VINNYTSIA REGION**

The article presents the results of research on ensuring the innovative development of agrarian enterprises on the basis of realisation of economic interests of cluster economic entities on the example of Vinnytsia region. It is substantiated that one of the measures to ensure the innovative development of agrarian enterprises on the basis of realisation of economic interests of participants in production activities is clustering. It has been determined that the purpose of strategic changes in the agricultural sector is the formation of cluster structural formations. Therefore, the products of the agricultural sector should be innovative and competitive in accordance with international standards. It is proved that the development of the agrarian sector of the economy based on new knowledge, innovative technologies, digitalisation and social protection of the population, environmental protection, and its systemic direction require the use of organisational and innovative approaches to effectively manage the development of cluster structures that can be aimed at increasing the productive activity of enterprises within the industry. As a result of the research, the use of dynamic series, their forecasting, and processing of this data in modern spreadsheet applications such as Microsoft Excel allow for effective study of the system

for ensuring the innovative development of agricultural enterprises based on the realization of the economic interests of cluster participants in real production and economic conditions.

Keywords: *agricultural enterprises; innovations; innovative development; information support; integration; integrated development structures; efficiency; clustering; cooperation; management of agrarian cluster structures.*

Постановка проблеми. Післявоєнна відбудова та розвиток аграрного сектору в умовах війни вимагають впровадження певних організаційних заходів для ефективного управління інноваційним розвитком [1].

Невирішені частини проблеми. Розробка комплексного підходу до оцінки та менеджменту інноваційного потенціалу агроструктур надає можливості виявити фактори і резерви його підвищення, ураховуючи при цьому особливості діяльності підприємства, зокрема суб'єктів аграрного господарювання [2].

Метою статті є дослідження інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів на прикладі Вінницької області.

Аналіз сучасної літератури. Вітчизняними науковцями виділений науковий підхід М. Портера як базовий до кластеризації. Він передбачає диференціювання за ступенем участі та функціями держави в кластерних структурах [6]:

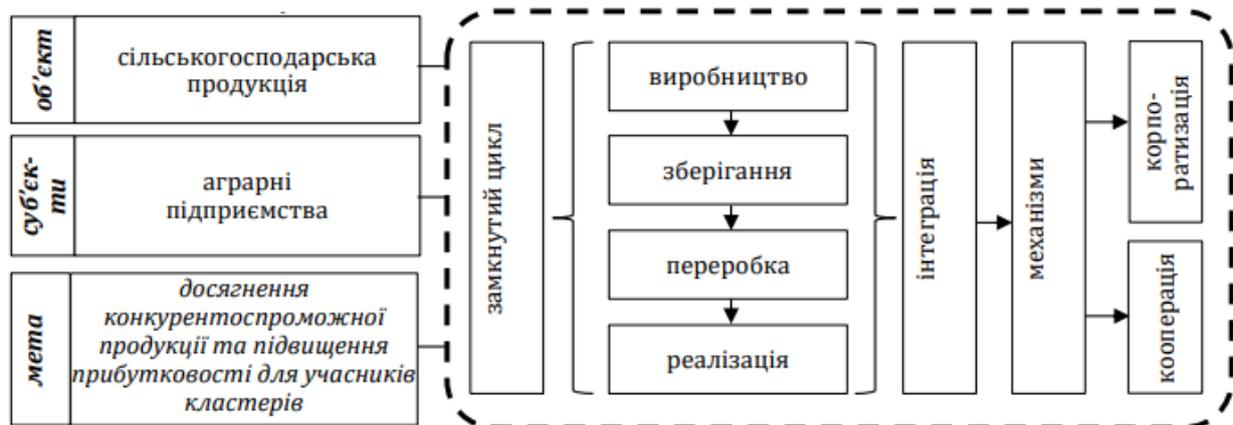
1. Каталітична кластерна політика.
2. Підтримуюча кластерна політика.
3. Директивна кластерна політика.
4. Інтервенціоністська кластерна політика.

Виклад основного матеріалу Аграрний кластер – це кооперація підприємств та інших учасників аграрного сектору, які співпрацюють між собою з метою отримання спільних переваг. Формування аграрних кластерів може забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку [3].

Так, проведене практичне обґрунтування показало, що створення кластера на базі 20–25 сільгоспвиробників з додатковим виробництвом 50 тис. тон зерна на рік може забезпечити дохід від реалізації продукції у розмірі близько 20 млн грн та знизити витрати на 15–20% [4].

Формування кластерів може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектору України. Формування аграрних кластерів може стати вирішенням інфраструктурних проблем, адже вони забезпечують прозору та стабільну взаємодію між учасниками та формують інвестиційну привабливість. Зокрема, аграрні кластери націлені на стабільне виробництво та продажі продукції, що є важливим фактором для формування інвестиційної привабливості [3].

Кластерна організація аграрного виробництва – являє собою систему, що базується на взаємодії сільськогосподарських виробників, об'єднуючи різні форми господарювання, а саме, виробників засобів виробництва, переробних підприємств, які конкуруючи співпрацюють та сприяють інноваційному розвитку шляхом кооперації та синергії. Кластерна організація сільськогосподарського виробництва передбачає створення замкнутих циклів «виробництво»-«зберігання»-«переробка»-«реалізація» на основі інтеграції для досягнення спільної мети та підвищення прибутковості учасників кластерів. Формування кластерів започатковуються за ініціативою суб'єктів господарювання з метою отримання переваг від кооперування та інтегрування активів. Сміслова схема замкнутого циклу кластерної організації аграрного виробництва представлена на рис. 1.



Джерело: [1].

Рис. 1. Схематичне зображення кластерної організації аграрного виробництва

Основними стратегічними завданнями щодо кластеризації агроструктур є:

- синергія учасників за рахунок використання нових технологій;
- зниження витрат на основі утвореного синергетичного ефекту;
- формування нових робочих місць;
- представлення спільних інтересів суб'єктів;
- забезпечення повного виробничого циклу для отримання доступу до світових ринків аграрної продукції;
- створення ефективної системи доступу та обміну інформацією про попит і пропозицію на ринку [1].

Статус аграрно-промислового кластеру передбачає такі типові умови функціонування, як:

- проведення економічних взаєморозрахунків;
- представлення інтересів підприємств загалом і його інтеграційних структур;
- здійснення взаєморозрахунків [5, с. 10].

Проведений вітчизняними науковцями, фахівцями та практиками аналіз системи менеджменту та інноваційності агроструктур щодо взаємодії засновників дав змогу врахувати перспективи і недоліки їх механізму у модернізації агросфери шляхом формування та функціонування агропромислових кластерів [6].

До основних завдань реалізації кластерної політики в агроструктурах можна віднести розвиток інтеграційних процесів; кооперацію учасників для розширення зон збуту; реалізацію ресурсного потенціалу, координація та інформаційно-аналітичний супровід регіональних кластерних ініціатив; формування ефективного інституційно-господарського середовища. Кластери мають сприяти відтворенню інфраструктури, підготовці кадрів з практичними навичками, здатних забезпечити інноваційний розвиток агроструктур в економічній моделі аграрної галузі [7, с. 73].

У цьому контексті доцільно представити результати аналізу агропідприємств і кластерних структур, що функціонують в аграрній сфері України.

В підсумку теоретичного огляду системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур можна визначити, що на діяльність кластерних аграрних підприємств великий вплив мають рівень майнової та самостійності суб'єктів, способи контролю, механізм консолідації власності, модель господарського розрахунку в

інтегрованих підприємствах, а рівень збалансованості розвитку ланок виробничо-вартісного ланцюга, інституційно-господарського середовища впливає на міжгалузевий обмін ресурсів, капіталів [6].

Результати практичного дослідження системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур в економічній моделі конкретного регіону, зокрема Вінницької області сформовані за напрацюваннями фахівців аграрної галузі.

З практичної сторони дослідження системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області, то в сучасних умовах економічна стійкість аграрної сфери можлива лише на основі інноваційного розвитку, упровадження енергозберігаючих технологій, активізації інтелектуальних ресурсів та макрорегулюванні. Саме всі ці фактори використовуються в рамках кластерної форми розвитку інтеграції у сфері аграрного виробництва. При створенні кластерної моделі розвитку агропромислового комплексу зокрема, керуються принципами які дозволять посилити синергетичний ефект від об'єднання суб'єктів, які беруть участь в основному технологічному ланцюжку, і відповідно тих, що обслуговують основні підприємства [14].

Для практичного дослідження забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств учасників кластерів Вінницького регіону запропоновано «Агрокомплекс «Зелена долина» – багатогалузевий виробничий комплекс та «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу Kusto Group [9–11].

Племзавод «ВИЛА» розведення ВРХ.

Томашпільський цукровий завод – розвинуте високо-технологічне підприємство, що входить до найкращих підприємств цукрової галузі.

Хлібоприймальне підприємство (ХПП) елеваторне підприємство з подальшим збереженням зерна і продуктів його переробки.

За результатами досліджень та характеристики особливостей діяльності «Агрокомплекс «Зелена долина» – багатогалузевий виробничий комплекс має всі ознаки кластерної системи діяльності із складним налагодженим механізмом діяльності від найнижчого рівня до найвищого рівня виробництва.

Далі характеризуємо діяльність агропромислової компанії «Кусто Агро», що є частиною міжнародного холдингу Kusto Group. Група «Кусто Агро» заснована для побудови вертикально-інтегрованої компанії в галузі аграрного сектору України.

Земельний банк в Україні складає 24 тис. га.

У агропромислову компанію «Кусто Агро» входять:

- «Кусто Агро Фармінг»;
- «Елеваторна компанія Кусто Агро»;
- «Кусто Агро Трейдинг & Логістика»;

Група «Кусто Агро» визначає рослинництво фундаментальною сферою діяльності для довгострокового розвитку.

Структурні підрозділи елеваторної компанії «Кусто Агро»:

- СП Жмеринка – 25 тис. т зберігання;
- СП Козятин – 40 тис. т зберігання;
- СП Росоша – 25 тис. т зберігання.

Напрямок тваринництва у компанії представлено підприємством, основним видом діяльності якого є молочне скотарство.

Список експортної продукції компанії «Кусто Агро Трейдинг» охоплює майже весь спектр зернових культур та продуктів їх переробки.

Далі, визначаємо аграрні підприємства Вінницької області для дослідження системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів.

Ними будуть:

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» Вінницької області	кластер-
ТОВ Племзавод «Вила» Вінницької області	багатогалузовий
ВАТ Томашпільський цукровий завод Вінницької області	виробничий комплекс
ТОВ «Кусто Агро Фармінг» Вінницької області	«Зелена долина»
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро» Вінницької області	кластер «Кусто Агро»
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика» Вінницької області	– як частина
	міжнародного
	холдингу Kusto
	Group»

На основі статистичної, економічної звітності та фінансової аналітики проведемо аналіз основних показників діяльності агроструктур кластеру багатогалузовий виробничий комплекс «Зелена долина» та кластеру «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу Kusto Group» за останні п'ять років [9–13] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності агроструктур кластеру багатогалузовий виробничий комплекс «Зелена долина» та кластеру «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу Kusto Group», 2019–2023 рр.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» Вінницької області – кластер-багатогалузовий виробничий комплекс «Зелена долина»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	998	1020	1031	1067	1085
Коефіцієнт плинності персоналу, %	32,27	46,36	6,27	29,64	39,72
Вартість основних засобів, тис. грн	600775	1087428	725258	1740157	1755738
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,02	1,81	0,67	2,40	1,01
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	38856	36977	545406	8688	71042
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	691602,5	779625	1404456	1273203	1580501
Активи, тис. грн	1504369	1856153	2481238	3057068	3184806
Власний капітал, тис. грн	1001864,5	1205527	1689936	2022928	2097261
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,71	2,97	4,08	2,11	2,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,05	0,16	0,12	0,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,77	0,62	0,96	0,44	0,67
Коефіцієнт автономії	0,66	0,65	0,68	0,66	0,66
Рентабельність активів	0,12	0,02	0,22	0,01	0,02
Рентабельність власного капіталу	0,21	0,03	0,38	0,02	0,03
Чиста маржа	0,23	0,05	0,39	0,01	0,04
Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	1,06	1,02	1,20	1,05	1,13
Коефіцієнт заборгованості	0,10	0,12	0,11	0,18	0,16

Продовження табл. 1

ТОВ Племзавод «Вила» Вінницької області – кластер-багатогалузовий виробничий комплекс «Зелена долина»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	1242	1258	1274	1282	306
Коефіцієнт плинності персоналу, %	20,32	78,63	20,38	60,25	49,69
Вартість основних засобів, тис. грн	800445	1066680	1087100	1280880	1455730
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,31	1,33	1,02	1,18	1,14
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	234,00	241,00	1307,00	400,00	195,00
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3251,00	3455,00	5035,00	5154,00	7443,00
Активи, тис. грн	8121,00	8566,00	11088,00	14254,00	13978,00
Власний капітал, тис. грн	4238,50	4336,00	5643,00	6043,00	6238,00
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	1,04	1,08	0,99	0,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,47	0,68	0,71	0,12	2,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,02	1,04	1,08	0,99	0,91
Коефіцієнт автономії	0,508	0,506	0,509	0,42	0,45
Рентабельність активів	2,01	2,81	0,12	2,80	1,40
Рентабельність власного капіталу	7,07	5,56	2,62	6,84	3,18
Чиста маржа	10,07	8,07	2,87	9,93	2,70
Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	0,84	0,88	0,94	0,89	0,83
Коефіцієнт заборгованості	0,37	0,41	0,43	0,53	0,51
ВАТ Томашпільський цукровий завод Вінницької області – кластер-багатогалузовий виробничий комплекс «Зелена долина»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	1048	1070	1081	1117	1135
Коефіцієнт плинності персоналу, %	20,40	48,64	1,73	31,03	36,94
Вартість основних засобів, тис. грн	770240	1043600	1316960	1590320	1863680
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,26	1,35	1,26	1,21	1,17
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	41434,0	39555,0	547984,0	11266,0	73620,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5256,00	5422,00	5588,00	5754,00	5920,00
Активи, тис. грн	9000,00	9230,00	9468,00	9694,00	9928,00
Власний капітал, тис. грн	5249,00	5344,00	5439,00	5534,00	5668,00
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,10	1,14	1,05	0,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,53	0,74	0,77	0,18	2,64
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,08	1,10	1,14	1,05	0,97
Коефіцієнт автономії	0,57	0,57	0,57	0,48	0,51
Рентабельність активів	2,07	2,87	0,18	2,86	1,46
Рентабельність власного капіталу	7,13	5,62	2,68	6,90	3,24
Чиста маржа	10,13	8,13	2,93	9,99	2,76

Продовження табл. 1

Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	0,90	0,94	1,00	0,95	0,89
Коефіцієнт заборгованості	0,43	0,47	0,49	0,59	0,57
ТОВ «Кусто Агро Фармінг» Вінницької області – кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	58	60	62	69	214
Коефіцієнт плинності персоналу, %	18,76	30,00	69,00	9,86	1,48
Вартість основних засобів, тис. грн	7613	8480	8531	6007	14695
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,02	1,11	1,01	0,70	2,45
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	75354,83	80274,33	81622,00	139257,0	103461,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	210288,00	0	0	0	0
Активи, тис. грн	57405,83	605549,6	651801	854869	1317712
Власний капітал, тис. грн	4001260,0	400035,0	428676,0	567933,0	1051266,00
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,53	1,54	2,86	2,95	4,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,59	0,01	0,54	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	0,95	1,87	1,86	3,24
Коефіцієнт автономії	0,50	0,57	0,66	0,66	0,80
Рентабельність активів	0,20	0,17	0,13	0,16	0,08
Рентабельність власного капіталу	0,29	0,26	0,19	0,28	0,13
Чиста маржа	0,52	0,44	0,31	0,37	0,15
Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	17,55	31,01	33,99	78,88	60,91
Коефіцієнт заборгованості	0,50	0,43	0,34	0,34	0,20
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро» Вінницької області – кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	115	106	98	89	81
Коефіцієнт плинності персоналу, %	18,38	12,51	11,76	9,89	10,13
Вартість основних засобів, тис. грн	260396,0	242593,0	223183,0	207287,0	193608,0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,04	0,932	0,920	0,929	0,934
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	178579,0	136905,7	28538,0	43170,3	25625,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	107113,0	129164,0	239056,0	135981,0	104954,0
Активи, тис. грн	328719,0	370672,0	368766,0	374341,0	315609,0
Власний капітал, тис. грн	576980	789778	761134	1192837	1318842
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,10	5,37	0,10	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,04	3,95	0,09	0,02

Продовження табл. 1

Коефіцієнт автономії	1,76	2,13	2,06	3,19	4,18
Рентабельність активів	0,54	0,32	0,08	1,15	0,40
Рентабельність власного капіталу	0,31	0,28	0,04	0,44	0,10
Чиста маржа	1,67	1,55	0,12	3,17	1,20
Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	2,13	3,10	3,27	5,52	6,20
Коефіцієнт заборгованості	0,70	3,13	0,07	4,19	5,18
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика» Вінницької області – кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group»					
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність працівників, осіб	220	206	232	228	239
Коефіцієнт плинності персоналу, %	16,25	14,71	8,92	57,00	21,73
Вартість основних засобів, тис. грн	91145	104392	117639	80886	92133
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,01	1,15	1,13	0,69	1,14
Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	20624,0	23593,0	7697,0	26077,8	23685,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	359593,0	381644,0	491536,0	388461,0	357434,0
Активи, тис. грн	581199,0	623152,0	621246,0	626821,0	568089,0
Власний капітал, тис. грн	829460	1042258	1013614	1445317	1571322
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,47	5,74	0,47	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,38	0,38	0,40	0,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,41	4,32	0,46	0,39
Коефіцієнт автономії	2,13	2,50	2,43	3,56	4,55
Рентабельність активів	0,91	0,69	0,45	1,52	0,77
Рентабельність власного капіталу	0,68	0,65	0,41	0,81	0,47
Чиста маржа	2,04	1,92	0,49	3,54	1,57
Коефіцієнт покриття необоротних активів власними	2,50	3,47	3,64	5,89	6,57
Коефіцієнт заборгованості	1,07	3,50	0,44	4,56	5,55

Джерело: на основі [9–13].

Як бачимо, економічні, фінансові та коефіцієнтні показники є різними, коливаються: зростають та спадають, що свідчить про динамічність виробничих, збутових, економічних та фінансових процесів діяльності агроструктур представлених кластерів за останнє п'ятиріччя.

Наступний етап вивчення системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів Вінницької області є проведення дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування статистичних, фінансових показників з використанням економіко-математичних методів та моделей, зокрема один із методів динамічні ряди [15].

Рядами динаміки в математичному дослідженні називаються ряди, які за допомогою показників характеризують зміну явищ в часі. Аналіз рядів динаміки є найефективнішим засобом оцінки тенденції та закономірностей розвитку явищ. Для приведення ряду динаміки у співставний вигляд використано метод прямого перерахунку.

Метод прямого перерахунку полягає у тому, що нові рівні ряду динаміки розраховуються повторно з врахуванням тих змін, які відбулися [15].

За допомогою використання економіко-математичних досліджень наведено розрахунки та прогнозування чистого фінансового результату, прибутку агроструктур кластеру багатогалузевого виробничого комплексу «Зелена долина» та кластеру «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу Kusto Group» за останні п'ять років [15].

Інтервальний динамічний ряд зміни чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих агроструктур з наведено в табл. 2. Як відмічалось, спостерігається коливання цього результативного показника, можна пояснити впливом рядом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Результати аналізу та прогнозування чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих агроструктур кластеру багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина» та кластеру «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу Kusto Group» представлено в (табл. 2). [9–13, 15].

Таблиця 2

Аналітичні характеристики чистого фінансового результату, прибутку інноваційно орієнтованих агроструктур кластеру багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина» та кластеру «Кусто Агро» – як частини міжнародного холдингу Kusto Group» Вінницької області, 2019–2023 рр.

Кластер-багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина»		
ТОВ « Агрокомплекс «Зелена Долина», Вінницької області		
Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Середній рівень інтервального ряду ($y_{ін}$)	140193,80	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.
Середній рівень моментного ряду ($y_{м}$)	170385,75	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	126672,25	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	165528,25	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	152,87%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 52,87%.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Середній ланцюговий темп росту	152,87%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 52,87%.
Середній базисний темп приросту	52,87%	Зростання на 52,87%.
Середній ланцюговий темп приросту	52,87%	Зростання на 52,87%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	$y_{\max}=545406$ $y_{\min}=8688$	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.
Розмах (амплітуда) коливання $R=y_{\max}-y_{\min}$	536718,00	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (kv)	0,016	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 1,59% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	162084,88	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 162084,88 тис. грн.
Дисперсія рівнів ряду динаміки	41439146283,36	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	203566,07	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 203566,07 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	1,45	Коефіцієнт варіації (V) – відносна величина, що служить для характеристики коливання (мінливості) ознаки, тобто чистого фінансового результату, прибутку і за досліджуваний період становив 1,45. В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 145,20% і свідчить про високе коливання результативного показника.
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	-0,45	Середнє значення коефіцієнта стабільності (по модулю) чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,93	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,86	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,93	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.
Середній коефіцієнт еластичності	0,08	Низький коефіцієнт еластичності, позитивна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.
Середній рівень інтервального ряду ($y_{ін}$)	475,40	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.
ТОВ Племзавод «Ви́ла» Вінницької області		
Середній рівень моментного ряду (y_m)	565,50	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	301,75	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	535,75	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	169,19%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 69,19%.
Середній ланцюговий темп росту	169,19%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 69,19%.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Середній базисний темп приросту	69,19%	Зростання на 69,19%.
Середній ланцюговий темп приросту	69,19%	Зростання на 69,19%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	1307 195	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.
Розмах (амплітуда) коливання $R = y_{\max} - y_{\min}$	1112	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (kv)	0,149	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 14,92% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	332,64	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 332,64 тис. грн.
Дисперсія рівнів ряду динаміки	177817,04	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	421,68	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 421,68 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	0,89	Коефіцієнт варіації (V) – відносна величина, що служить для характеристики коливання (мінливості) ознаки, тобто чистого фінансового результату, прибутку і за досліджуваний період становив 0,89. В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 88,70% і свідчить про високе коливання результативного показника.
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	0,11	Середнє значення коефіцієнта стабільності чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,90	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,80	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,90	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Середній коефіцієнт еластичності	0,05	Низький коефіцієнт еластичності, позитивна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.
ВАТ Томашпільський цукровий завод Вінницької області		
Середній рівень інтервального ряду (y_{in})	142771,80	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.
Середній рівень моментного ряду (y_m)	173286,00	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	126672,25	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	168106,25	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	157,15%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 57,15%.
Середній ланцюговий темп росту	157,15%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 57,15%.
Середній базисний темп приросту	57,15%	Зростання на 57,15%.
Середній ланцюговий темп приросту	57,15%	Зростання на 57,15%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	547984 11266	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Розмах (амплітуда) коливання $R = y_{\max} - y_{\min}$	536718	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (kv)	0,021	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 2,06% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	162084,88	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 162084,88 тис. грн.
Дисперсія рівнів ряду динаміки	41439146283,36	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	203566,07	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 203566,07 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	1,43	Коефіцієнт варіації (V) – відносна величина, що служить для характеристики коливання (мінливості) ознаки, тобто чистого фінансового результату, прибутку і за досліджуваний період становив 1,45 В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 142,58 і свідчить про високе коливання результативного показника.
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	-0,43	Середнє значення коефіцієнта стабільності (по модулю) чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,91	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,82	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,91	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.
Середній коефіцієнт еластичності	0,08	Низький коефіцієнт еластичності, позитивна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.
Кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group»		
ТОВ «Кусто Агро Фармінг»» Вінницької області		
Середній рівень інтервального ряду ($y_{ін}$)	95993,83	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Середній рівень моментного ряду (y_m)	110573,44	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	25798,75	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	101153,58	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	130,81%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 30,81%.
Середній ланцюговий темп росту	130,81%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зростання на 30,81%.
Середній базисний темп приросту	30,81%	Зростання на 30,81%.
Середній ланцюговий темп приросту	30,81%	Зростання на 30,81%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	139257 75354,83	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.
Розмах (амплітуда) коливання $R = y_{\max} - y_{\min}$	63902,17	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (k_v)	0,541	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 54,11% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	20292,13	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 20292,13 тис. грн.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Дисперсія рівнів ряду динаміки	561416152,53	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	23694,22	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 23694,22 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	0,25	Коефіцієнт варіації за досліджуваний період становив 0,25. В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 24,68% і свідчить про середнє коливання результативного показника.
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	0,75	Високе значення коефіцієнта стабільності чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,84	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,70	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,84	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.
Середній коефіцієнт еластичності	0,36	Середній коефіцієнт еластичності, позитивна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро» Вінницької області		
Середній рівень інтервального ряду ($y_{ін}$)	82563,60	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.
Середній рівень моментного ряду ($y_{м}$)	80882,63	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	-120019,25	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	58559,75	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	25,53%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показ-

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
		ника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зниження на 25,53%.
Середній ланцюговий темп росту	25,53%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зниження на 25,53%.
Середній базисний темп приросту	-74,47%	Зниження на 25,53%.
Середній ланцюговий темп приросту	-74,47%	Зниження на 25,53%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	178579 25625	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.
Розмах (амплітуда) коливання $R = y_{\max} - y_{\min}$	152954	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (kv)	0,143	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 14,35% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	60143,00	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 60143 тис. грн.
Дисперсія рівнів ряду динаміки	3976924515,96	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	63062,86	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 63062,86 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	0,76	Коефіцієнт варіації за досліджуваний період становив 0,76. В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 76,38 і свідчить про високе коливання результативного показника.

Продовження табл. 2

Показник	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн	Характеристика
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	0,24	Середнє значення коефіцієнта стабільності чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,90	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,80	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,90	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.
Середній коефіцієнт еластичності	-1,45	Низький коефіцієнт еластичності, від'ємне значення, негативна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика» Вінницької області		
Середній рівень інтервального ряду ($y_{ін}$)	20335,52	Середнє значення чистого фінансового результату, прибутку.
Середній рівень моментного ряду (y_m)	22841,90	Економічне явище чистого фінансового результату, прибутку досліджується на відповідну дату (момент) – динамічний моментний ряд.
Середній абсолютний базисний приріст	-360,60	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його базисного значення.
Середній абсолютний ланцюговий приріст	20263,40	Відхилення звітного значення чистого фінансового результату, прибутку від його попереднього значення.
Середній базисний темп росту	88,73%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зниження на 11,27%.
Середній ланцюговий темп росту	88,73%	Відносний показник, що характеризує інтенсивність динаміки економічного розвитку – темпи росту коефіцієнтів росту. Показує, у скільки разів досягнутий рівень результативного показника вищий за базисний, якщо коефіцієнт

		росту більший одиниці. Коли ж він менший одиниці, то коефіцієнт росту показує, яку частину становить рівень, що аналізується, від базисного. Зниження на 11,27%.
Середній базисний темп приросту	-11,27%	Зниження на 11,27%.
Границі коливання (варіювання) – максимальний і мінімальний рівні	26077,80 7697,00	Варіювання чистого фінансового результату, прибутку від максимального значення до його мінімального.
Розмах (амплітуда) коливання $R = y_{\max} - y_{\min}$	18380,80	Амплітуда коливання (розмах варіації) – різниця максимального значення чистого фінансового результату, прибутку і мінімального його значення.
Коефіцієнт вирівняності (kv)	0,295	Показує, що мінімальний рівень чистого фінансового результату, прибутку становив 29,52% від його максимального рівня.
Середнє лінійне відхилення	5055,41	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за рік змінювався на 5055,41 тис. грн.
Дисперсія рівнів ряду динаміки	42924948,03	Дисперсія рівнів ряду динаміки чистого фінансового результату, прибутку значна.
Середнє квадратичне відхилення	6551,71	В середньому чистий фінансовий результат, прибуток за весь досліджуваний змінювався на 6551,71 тис. грн.
Коефіцієнт варіації (V)	0,32	Коефіцієнт варіації за досліджуваний період становив 0,32. В нашому дослідженні коефіцієнт варіації в процентному відношенні складає 32,22% і свідчить про високе коливання результативного показника.
Коефіцієнт стабільності і чистого фінансового результату, прибутку	0,68	Високе значення коефіцієнта стабільності чистого фінансового результату, прибутку, модель якісна.
Коефіцієнт лінійної кореляції	0,92	Прямолінійне значення коефіцієнта лінійної кореляції чистого фінансового результату, прибутку знаходиться в межах від 0 до 1.
Коефіцієнт детермінації	0,84	Високе значення коефіцієнта детермінації чистого фінансового результату, прибутку.
Кореляційне відношення	0,92	Високе значення кореляційного відношення чистого фінансового результату, прибутку, наближається до 1, модель якісна.
Середній коефіцієнт еластичності	0,13	Низький коефіцієнт еластичності, позитивна ознака відсоткового значення коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату, прибутку.

Джерело: на основі [9–13, 15].

Наступний етап – побудова лінійного тренду – виробничої функції, яка моделює динаміку результативного показника, в даному разі чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних підприємств кластерних об'єднань, що аналізується в часі (x). Лінійний тренд виражається формулою:

$$y = a_0 + a_1x. \quad (1)$$

Система рівнянь має вигляд:

$$\begin{aligned} na_0 + a_1 \sum x &= \sum y \\ a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 &= \sum xy \end{aligned} \quad (2)$$

За розрахунками одержано наступні коефіцієнти рівняння:

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»	$a_1 = 3608,30$ та $a_0 = 129368,90$.
ТОВ Племзавод «Ви́ла»	$a_1 = 8,10$ та $a_0 = 451,10$.
ВАТ Томашпільський цукровий завод	$a_1 = 3608,30$ та $a_0 = 131946,90$.
ТОВ «Кусто Агро Фармінг»»	$a_1 = 479969,17$ та $a_0 = 1555102,50$.
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро»	$a_1 = -39964,34$ та $a_0 = 202456,62$.
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика»	$a_1 = 860,84$ та $a_0 = 17753,00$.

Виробнича функція лінійного тренду чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних підприємств кластерних об'єднань за останні п'ять років має вигляд:

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»	$Y = 129368,90 + 3608,30X$.
ТОВ Племзавод «Ви́ла»	$Y = 451,10 + 8,10X$.
ВАТ Томашпільський цукровий завод	$Y = 131946,90 + 3608,30X$.
ТОВ «Кусто Агро Фармінг»»	$Y = 1555102,50 + 479969,17X$.
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро»	$Y = 202456,62 - 39964,34X$.
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика»	$Y = 17753,00 + 860,84X$.

Для автоматичної обробки та оптимізації аналізу чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області можна проводити регресійний аналіз цих показників із використанням надбудови Аналіз даних → Регресія електронних таблиць Microsoft Excel.

Використання зазначено надбудови для обробки та аналізу динамічного ряду чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області є альтернативним оптимальним рішенням у економіко-математичному моделюванні економічних процесів.

Аналітичне вирівнювання дає можливість зробити прогноз чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області на наступний 2025 р. (табл. 3).

Аналізуючи, прогнозні значення чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області на

наступний 2025 р., можна відмітити його зростання, що може бути позитивним явищем в системі забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів, але воно ґрунтується виключно на економіко-математичному прогнозуванні.

Таблиця 3

**Прогнозне значення чистого фінансового результату,
прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих
кластерних агроструктур Вінницької області, 2025 р.**

Кластер – багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина» Вінницької області		
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	74627,00
ТОВ Племзавод «Віла»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	507,80
ВАТ «Томашпільський цукровий завод»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	78975,00
Кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group»		
ТОВ «Кусто Агро Фармінг»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	107071,83
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	27706,24
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика»		
Рік	Порядковий номер часового виміру, (X)	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн (Y)
2025	7	23778,88

Джерело: на основі [9–13, 15].

Для візуалізації отриманих результатів графічно наведено фактичні, та прогнозні значення фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області, 2019–2023, 2025 рр.

На завершальному етапі цього блоку дослідження проведена порівняльна характеристика фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області, 2023, 2025 р. (табл. 4).

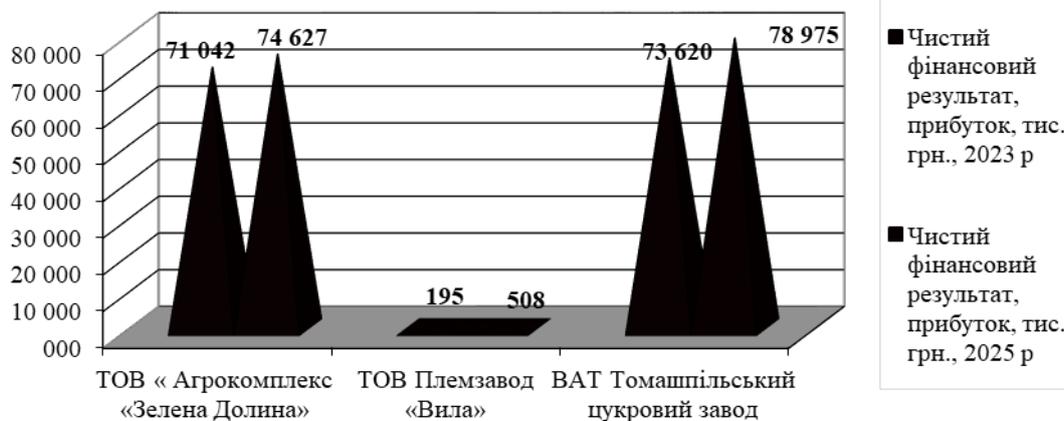
Ілюстративне порівняння фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області, 2023, 2025 р. представлено на рис. 2. та рис. 3.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку досліджуваних інноваційно орієнтованих кластерних агроструктур Вінницької області, 2023, 2025 р.

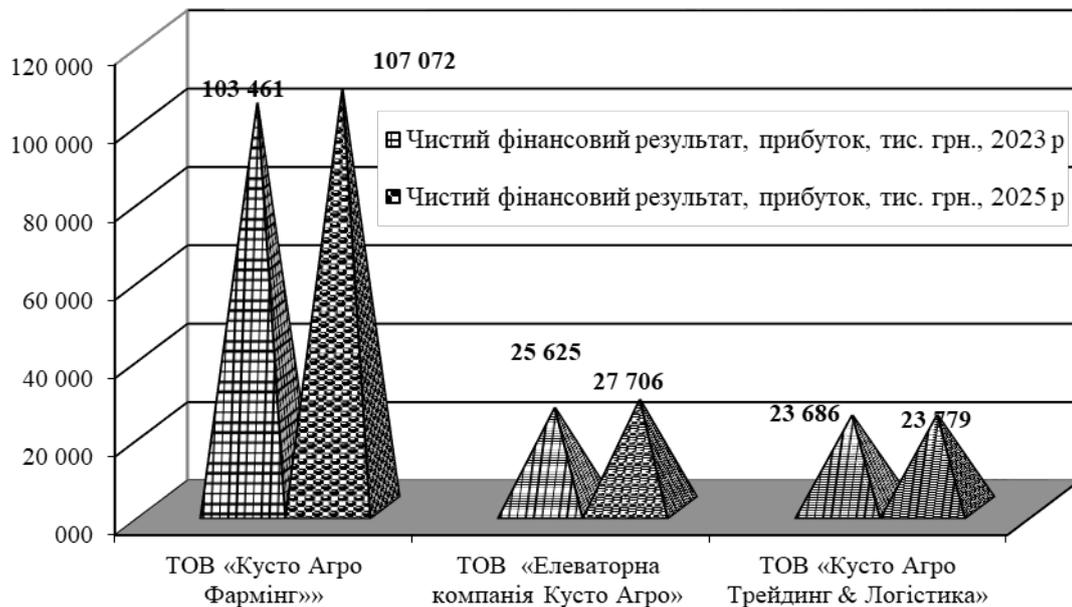
Порівняльна характеристика фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку підприємств Вінницької області кластеру – багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина» Вінницької області, 2023, 2025 рр.						
Підприємства	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн, 2023 р.	Чистий фінансовий результат, прибуток, тис. грн, 2025 р.	Відхилення, +, - 2025 р. від 2023 р.	Характеристика	Абсолютне відхилення, % 2025 р. від 2023 р.	Характеристика
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»	71042,00	74627,00	3585,00	зростання	5,05%	зростання
ТОВ Племзавод «Вила»	195,00	507,80	312,80	зростання	160,41%	зростання
ВАТ Томашпільський цукровий завод	73620,00	78975,00	5355,00	зростання	7,27%	зростання
Порівняльна характеристика фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку підприємств Вінницької області, кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group», 2023, 2025 рр.						
ТОВ «Кусто Агро Фармінг»	103461,00	107071,83	3610,83	зростання	3,49%	зростання
ТОВ «Елеваторна компанія Кусто Агро»	25625,00	27706,24	2081,24	зростання	8,12%	зростання
ТОВ «Кусто Агро Трейдинг & Логістика»	23685,80	23778,88	93,08	зростання	0,39%	зростання

Джерело: на основі [9–13, 15].



Джерело: на основі [9–13, 15].

Рис. 2. Графічне порівняння фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку підприємств кластеру – багатогалузевий виробничий комплекс «Зелена долина» Вінницької області, 2023, 2025 рр.



Джерело: на основі [9–13, 15].

Рис. 3. Графічне порівняння фактичних та прогнозних значень чистого фінансового результату, прибутку підприємств Вінницької області, кластер «Кусто Агро» – як частина міжнародного холдингу «Kusto Group», 2023, 2025 рр.

Висновки та перспективи подальших досліджень Отже, за підсумком цього блоку досліджень, використання динамічних рядів, їх прогнозування, обробка цих даних в сучасних додатках електронних таблиць Microsoft Excel, дозволяє ефективно проводити вивчення системи забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі реалізації економічних інтересів учасників кластерів в реальних виробничо-господарських умовах.

References

1. Nikoliuk, O. V., Savchenko, T. V., Volyk, S. V. (2022). Stratehichni aspekty klasternoї orhanizatsiї ahrarnoho vyrobnytstva [Strategic aspects of cluster organization of agricultural production]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky = Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 7, № 2, P. 447–452. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-55>. URL: <http://ujae.org.ua/strategichni-aspekty-klasternoї-organizatsiyi-agrarnogo-vyrobnytstva/> [in Ukrainian].
2. Verba, V. A., Novikova, I. V. (2003). Metodichni rekomendatsii z otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Methodological recommendations for assessing the innovative potential of an enterprise]. *Problemy nauky = Problems of science*, № 3, P. 22–31 [in Ukrainian].
3. Hafurova, E. S., Huk, O. V. (2023). Perspektyvy stvorennia ahrarnykh klasteriv v Ukraini [Prospects

Література

1. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Волик С. В. Стратегічні аспекти кластерної організації аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 447–452. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-55>. URL: <http://ujae.org.ua/strategichni-aspekty-klasternoї-organizatsiyi-agrarnogo-vyrobnytstva/>
2. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 3. С. 22–31.
3. Гафурова Е. С., Гук О. В. Перспективи створення аграрних кластерів в Україні.

- for the creation of agricultural clusters in Ukraine]. 2023: *IV mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "BIZNES, INNOVATsII, MENEDZhMENT: PROBLEMY TA PERSPEKTYVY"* = 2023: *IV International Scientific and Practical Conference "BUSINESS, INNOVATIONS, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS"*. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279881> [in Ukrainian].
4. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine (2020). *Rozvytok klasteriv v Ukraini [Cluster Development in Ukraine]*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80> [in Ukrainian].
5. Kropyvko, M. F. (2010). *Kontseptualnyi pidkhid do klasternoi orhanizatsii ta upravlinnia rozvytkom ahropromyslovoho vyrobnytstva [Conceptual approach to cluster organization and management of agro-industrial production development]*. *Ekonomika APK = Economics of the Agricultural Complex*, № 11, P. 3–13. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/11.pdf [in Ukrainian].
6. Voinarenko, M. P. (2011). *Klasteri v instytutsiinii ekonomitsi: monohrafiia [Clusters in institutional economics: monograph]*. Khmelnytskyi: KhNU, TOV "Triada-M". 502 p. [in Ukrainian].
7. Kropyvko, M. V. (2008). *Klasternyi pidkhid do upravlinnia silskym rozvytkom [Cluster approach to rural development management]*. *Ekonomika APK = Economics of the agricultural complex*, № 5, P. 55–58 [in Ukrainian].
8. Ahrokompleks "Zelena dolyna" [Agrocomplex "Green Valley"]. URL: <https://www.akzd.com.ua/> [in Ukrainian].
9. Agrocomplex "Zelena dolyna". *Pro kompaniiu [About the company]*. URL: <https://www.akzd.com.ua/page/agrocomplex/about> [in Ukrainian].
10. "Zelena dolyna" LLC. *Finansova zvitnist za 2024 rik [Financial statements for 2024]*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31550621/yearly-finances> [in Ukrainian].
11. Hrupa "Kusto Ahro" [Group "Cousto Agro"]. URL: <https://latifundist.com/kompanii/516-kusto-agro> [in Ukrainian].
12. Agrocomplex "Zelena dolyna" LLC. *Finansova zvitnist za 2023 rik [Financial statements for 2023]*. URL: <https://www.akzd.com.ua/> [in Ukrainian].
- 2023: *IV mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "BIZNES, INNOVATsII, MENEDZhMENT: PROBLEMY TA PERSPEKTYVY"*. 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279881>.
4. *Rozvytok klasteriv v Ukraini. Ministerstvo rozvytku ekonomiki, torhivli ta sil'skogo gospodarstva Ukraini*. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80>.
5. Крoпивко М. Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 3–13. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/11.pdf.
6. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці: монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ "Триада-М", 2011. 502 с.
7. Крoпивко М. В. Кластерний підхід до управління сільським розвитком. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 55–58.
8. Агрокомплекс "Зелена долина". URL: <https://www.akzd.com.ua/>
9. Про компанію. *Агрокомплекс "Зелена долина"*. URL: <https://www.akzd.com.ua/page/agrocomplex/about>.
10. Фінансова звітність за 2024 рік. ТОВ "Зелена долина". URL: <https://clarity-project.info/edr/31550621/yearly-finances>.
11. Група "Кустo Агро". URL: <https://latifundist.com/kompanii/516-kusto-agro>.
12. Фінансова звітність за 2023 рік. ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина". URL: <https://www.akzd.com.ua/>

- URL: <https://clarity-project.info/edr/32721857/yearly-finances> [in Ukrainian].
13. LLC "Kusto Agro Farming". Osnovna informatsiia [Basic information]. URL: <https://clarity-project.info/edr/34868532> [in Ukrainian].
14. Antoniuk, H. Klasteri yak kliuch do rozvytku silskoho hospodarstva [Clusters as the key to agricultural development]. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/3613.pdf> [in Ukrainian].
15. Nakonechnyi, S. I., Tereshchenko, T. O., Romaniuk, T. P. (2006). Ekonometriia: pidruchnyk [Econometrics: textbook]. 4th ed., suppl. and rev. Кншм: KNEU. 528 з. [in Ukrainian].
16. Harrington, E. C. jr. (1965). The Desirability Function. *Industrial Quality Control*, April, P. 494–498.
17. Artemenko, D. A. (2019). Stratehii formuvannia ahroklasteriv u zabezpechenni rozvytku silskoho hospodarstva v Ukraini [Strategies for the formation of agroclusters in ensuring the development of agriculture in Ukraine]. *Visnyk KhDU. Seriya Ekonomichni nauky = Bulletin of KhSU. Economic Sciences Series*, № 34, P. 23–26 [in Ukrainian].
- <https://clarity-project.info/edr/32721857/yearly-finances>.
13. Основна інформація. ТОВ "Кусто Агро Фармінг". URL: <https://clarity-project.info/edr/34868532>.
14. Антонюк Г. Кластери як ключ до розвитку сільського господарства. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/3613.pdf>.
15. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. 4-ге вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
16. Harrington E. C. jr. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.
17. Артеменко Д. А. Стратегії формування агрокластерів у забезпеченні розвитку сільського господарства в Україні. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. № 34. С. 23–26.

УДК 37.001.76

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.6

Nataliia V. Fastovets, Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
Ali Kahramanoğlu, Belgin Bal İncebacak, Süleyman Yaman
Ondokuz Mayıs University, Samsun, Turkey

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MARKETING IN THE UNIVERSITY ECOSYSTEM IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

The article explores the concept of university ecosystem marketing development in the context of modern global challenges, including globalization, digitalization, post-pandemic adaptation, and political and economic instability. The main problems affecting the competitiveness and sustainability of universities are identified, among which the outflow of intellectual potential, inequality in access to digital resources, and limited funding are particularly highlighted. The experience of leading world universities is analyzed, in particular the practices of the Massachusetts Institute of Technology and Stanford University, which are actively implementing digital platforms, micro-qualifications, innovative pedagogical approaches, and partnerships with business to ensure the quality of education and its global attractiveness. The article analyzes the role of digital tools in shaping the competitiveness of universities, in particular through the implementation of online platforms that ensure the accessibility of educational programs to a wide audience, reduce the digital divide, and stimulate international cooperation in the university ecosystem. Examples of successful partnerships between universities and businesses that promote investment attraction, development of innovative entrepreneurship and creation of innovative university infrastructure are considered. Strategies are proposed that promote equal access to education for socially vulnerable groups, a strategy for developing the marketing of the university ecosystem, which is formed on the basis of a digital educational environment, the development of adaptive educational programs, active partnership with business and the implementation of marketing campaigns aimed at popularizing the existing university innovation potential, are substantiated. As a result, it is noted that the implementation of these approaches will contribute to the transformation of universities into innovation centers capable of integrating into the global educational space, accumulating intellectual potential and contributing to the innovative sustainable development of society.

Keywords: innovative potential; innovation; investment; innovative entrepreneurship; innovation parks; intellectual capital; eco-territory; educational services; educational programs; sustainable development; technology transfer; innovation centers.

Наталія В. Фастовець, Людмила М. Ганущак-Єфіменко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
Алі Кахраманоглу, Бельгін Бал Інджебаджак, Сулейман Яман
Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено поняття розвитку маркетингу університетської екосистеми в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема глобалізації, цифровізації, постпандемічної адаптації та політично-економічної нестабільності. Визначено основні проблеми, що впливають на конкурентоспроможність і стійкість університетів, серед яких особливо виокремлено відтік інтелектуального потенціалу, нерівність у доступі до цифрових ресурсів і обмежене фінансування. Проаналізовано досвід провідних світових університетів, зокрема практики Массачусетського технологічного інституту та Стенфордського університету,

які активно впроваджують цифрові платформи, мікрокваліфікації, інноваційні педагогічні підходи та партнерство з бізнесом для забезпечення якості освіти та її глобальної привабливості. У статті проаналізовано роль цифрових інструментів у формуванні конкурентоспроможності університетів, зокрема через впровадження онлайн-платформ, які забезпечують доступність освітніх програм для широкої аудиторії, зменшують цифровий розрив і стимулюють міжнародну співпрацю в університетській екосистемі. Розглянуто приклади успішного партнерства університетів із бізнесом, які сприяють залученню інвестицій, розвитку інноваційного підприємництва та створенню інноваційної університетської інфраструктури. Запропоновано стратегії, які сприяють рівному доступу до освіти для соціально вразливих груп, обґрунтовано стратегію розвитку маркетингу університетської екосистеми, яка формується на основі цифрового освітнього середовища, розвитку адаптивних освітніх програм, активному партнерстві з бізнесом і реалізації маркетингових кампаній, спрямованих на популяризацію наявного університетського інноваційного потенціалу. У підсумку зазначено, що впровадження цих підходів сприятиме трансформації університетів у центри інновацій, здатні інтегруватися в глобальний освітній простір, накопичувати інтелектуальний потенціал і сприяти інноваційному сталому розвитку суспільства.

Ключові слова: інноваційний потенціал; інновації; інвестиції; інноваційне підприємництво; інноваційні парки; інтелектуальний капітал; екотериторія; освітні послуги; освітні програми; сталий розвиток; трансфер технологій; центри інновацій.

Problem Statement. Under the influence of globalization, digitalization, and in the conditions of post-pandemic adaptation and global political crisis, universities face a number of challenges that affect their competitiveness and sustainability. Existing marketing strategies do not meet modern realities, which creates significant challenges for universities that strive for competitiveness and economic sustainability. In addition, post-pandemic adaptation, economic and military-political crises significantly affect the functioning of educational institutions, setting them the task of ensuring the conditions for the country's development through education. For Ukraine, the main challenge today is to preserve youth as the future of the country. Mass migration of students and graduates due to war and economic instability threatens the loss of the nation's intellectual potential. Universities, destroyed physically and financially, must not only restore infrastructure, but also find ways to return young people, creating attractive conditions for learning and professional growth. Ukraine has a strategic goal: to preserve and develop human capital through quality education that meets modern global challenges. To do this, it is important to return young people to the country and involve them in the processes of economic and social recovery. Solving these tasks requires rethinking the marketing strategies of universities. Without an emphasis on innovation, digitalization and internationalization of education, universities risk losing a key role in the country's development, which will affect not only the education sector, but also the economy as a whole.

Analysis of modern literary sources. The issue of innovative approaches to the development of marketing in the university ecosystem in the face of modern challenges is actively studied by a wide range of scholars. In particular, the issues of digitalization and the introduction of artificial intelligence into marketing were considered by Wilson, Johnson, and Brown [5], as well as De la Croix de Castries [6], who studied the personalization of marketing strategies using artificial intelligence technologies. Global approaches to the adaptation of universities to modern challenges were highlighted by Mohrman, Ma, and Baker [13], Marginson [15], and Dalmarco, Hulsink, and Blois [16]. The entrepreneurial approach to university management was studied by Etzkowitz [12] and Lenoir, Rosenberg, and Rowen [11], Etzkowitz [12] and Lenoir, Rosenberg, and Rowen [11]

consider the entrepreneurial approach as a tool for transforming universities into centers of innovation and economic development. The specifics of university-industry cooperation in creating innovation ecosystems were studied by Frølund, Murray and Riedel [27], Addanki [29]. A significant contribution to the development of university innovation activities was made by Abelson and Long [19], who analyzed university strategies.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study innovative approaches to the development of university ecosystem marketing aimed at solving modern challenges arising from globalization, digitalization, post-pandemic adaptation, and political and economic instability.

Key findings of the study International organizations are actively investigating the level of development of higher education and the impact of marketing decisions on the sustainability of universities in different countries of the world. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) in its study "Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education" draws attention to the role of digitalization as a key factor in the transformation of higher education. According to UNESCO research, digitalization allows for expanded access to educational resources, which is especially important for students from remote regions and socially vulnerable groups of the population [1]. The UNESCO study also emphasizes the fact that there is a problem of uneven access to technology, since a significant part of open educational resources (OER) is created by European and North American countries in English. In addition, according to UNESCO experts, universities should take into account the socio-economic dimension of their activities, implementing innovative marketing strategies focused on sustainability. In particular, the development of inclusive digital platforms that allow students from different social groups to be involved and the digital divide to be minimized is important. The study states that special attention should be paid to the preparation of teachers for work in a digital environment.

The Organization for Economic Cooperation and Development (hereinafter OECD), which is authoritative due to its thorough analytical studies of the implementation of innovations and sustainable development in the field of education systems of different countries, in the report "Education at a Glance 2024" provided data on global trends and national achievements in this area.

Accordingly, "Education at a Glance 2024" [2]:

1. The use of online platforms, artificial intelligence technologies (hereinafter AI) and personalized learning systems contributes to increasing the accessibility of educational services and improving their quality.

2. One of the challenges is ensuring the inclusiveness of education, as socio-economic differences continue to limit access to resources for vulnerable groups of the population. The report highlights that universities in developing countries face particular challenges due to unequal access to modern educational technologies.

3. Gender equality is an important trend. Women demonstrate higher educational achievements, but face significant barriers in the labor market, including lower employment and wages.

4. Lifelong learning and the introduction of flexible forms of education, such as certificate programs, micro-qualifications and distance learning, play a significant role.

5. Financing education remains a challenge for many countries where public resources are limited. Attracting private investment, international donors and developing public-private partnerships (PPPs) are effective solutions to ensure the financial sustainability of the education system.

6. International cooperation is one of the key areas for increasing the competitiveness of universities, in particular through participation in the Erasmus+ and Horizon Europe programs.

Thus, the recommendations of the OECD report are aimed at investing in digital infrastructure, improving the skills of teachers, creating inclusive support programs for students and developing international partnerships.

According to the analysis of the state of higher education in Ukraine conducted by the National Agency for Quality Assurance in Higher Education (NAQAHE), the key challenge remains the adaptation of the education system to modern conditions, in particular in the context of war and global trends [3].

NAQAHE, as an independent regulator, plays a leading role in the development and monitoring of quality standards in higher education, contributing to the integration of Ukraine into the European educational space in order to ensure the competitiveness of its educational institutions.

Among the main challenges facing the Ukrainian higher education system, NAQAHE identifies the following [3]:

1. The process of digital transformation is complicated by the difference in the level of implementation of these processes in different regions of the country and the lack of qualified personnel for the effective use of these technologies.

2. The outflow and migration of intellectual potential, caused by military actions, is one of the most serious challenges for the higher education system of Ukraine. A significant outflow of students and scientists abroad, as well as mobilization to the ranks of the armed forces, create a threat of loss of human capital, which is critically important for the post-war recovery of the country. The reduction in the number of highly qualified specialists and educators leads to a deepening shortage of personnel in key sectors necessary for the economic and social development of the country.

3. Equality and accessibility of education is complicated by the presence of regional inequality in access to higher education, especially for students from remote and rural areas, which creates additional barriers for socially vulnerable groups of the population.

4. Financing of higher education remains insufficient, which creates significant challenges for its development. Modernization of infrastructure and implementation of innovative educational programs require active involvement of the private sector

The analysis of the results of research by UNESCO, OECD and NAZAVO shows that the higher education system of Ukraine faces the same global challenges as most countries in the world, but its condition is additionally complicated by the consequences of the ongoing war. The problem of the outflow of intellectual potential and the need to modernize the educational infrastructure through the involvement of innovative solutions and international partnerships is especially acute. Overcoming these challenges requires the implementation of innovative approaches to the development of university ecosystem marketing.

According to the authors, the experience of the world's leading universities, which are flagships of sustainable development, will allow us to find out which innovative approaches to the development of the university ecosystem are effective in the face of modern global challenges. Stanford University (hereinafter SU) and the Massachusetts Institute of Technology (MIT) were selected for the analysis.

The editorial part of the special issue of the Journal of Educators Online, dedicated to the results of research in the field of online learning after COVID-19, Special Edition: Post-COVID Online Teaching and Learning Research Outcomes Sherri Restauri (hereinafter the Restauri report), highlighted the results of the digital transformation of education that took place at SU through the integrated platform for distance learning Stanford Online. Thus, Stanford Online during the COVID-19 pandemic was significantly strengthened in order to support the continuous educational process. Thanks to the use of advanced digital technologies, the Stanford Online platform created conditions for expanding access to education and improving its quality. Significant achievements of

SU digitalization were: the creation of new innovative pedagogical approaches, high quality of online education results, achieving global leadership positions [4].

Innovative pedagogical approaches at SU. The use of gamification, adaptive learning, and mobile technologies allowed the university not only to support the quality of education, but also to increase student engagement. As noted in the Restauri report, these approaches have created a sense of community even in a distance format [4, p. 11].

High quality of online education at SU. Thanks to the introduction of quality standards for online courses, the university has managed to maintain its reputation as an institution providing world-class education. Students noted satisfaction with the new format: 85% reported that they felt full participants in the university community even during distance learning [4, p. 13].

Global leadership at S. The speed of implementation of digital innovations has allowed the university to become a model for other educational institutions that have adapted its practices to their conditions. The Restauri report highlights how SU's experience has been actively disseminated through international educational forums and conferences [4, p. 15].

SU is actively undergoing a process of digital transformation of marketing through the use of AI in CRM systems, which has created conditions for increasing the efficiency of interaction with applicants and students. AI is used to analyze large amounts of data, including demographic information, academic interests, and behavioral patterns of potential students, which allows for the development of personalized communication strategies [5, p. 15]. The use of automated tools, such as chatbots, provides quick access to information for applicants and helps coordinate their interaction with university administration [6, p. 12]. CRM systems are integrated with social media and video platforms, which allows SU to effectively distribute content about educational programs and attract new audiences [7, p. 18]. These approaches create a more transparent and interactive system for attracting students, while reducing the burden on administrative staff [5, p. 20].

SU actively promotes the development of startups by integrating research projects with real business needs. Through the StartX program, the university supports student startups by providing access to experts, funding, and mentoring, which allows projects to quickly move from concept to implementation [9, p. 15].

In addition, SU actively collaborates with Silicon Valley companies, involving students and faculty in joint research projects focused on solving current business problems [9, p. 20]. The university's innovative laboratories, such as the Center for Integrated Systems, create a platform for joint work on new technologies, which subsequently become the basis for startups [10, p. 18]. This approach not only increases the level of commercialization of research, but also provides students with practical experience in a real business environment [11, p. 25].

SU actively develops global cooperation, in particular through participation in Erasmus+ programs and the implementation of joint research projects with other universities and corporations. For example, the university participates in the Erasmus Mundus program, which promotes international academic exchange and intercultural cooperation [12, p. 15–18]. In addition, SU collaborates with corporations to implement projects focused on solving global challenges, including innovative technologies and social inclusion [13, p. 23]. The university also supports joint research initiatives through partnerships with European institutions, which allows it to integrate into the international educational ecosystem [14, p. 35–38]. Such approaches provide SU not only with a competitive advantage, but also contribute to the creation of innovative models of cooperation at the global level [15, p. 10–13]. The following analysis of scientific sources revealed that SU actively practices microqualifications as a tool for ensuring quality education and adaptation to the needs of the modern labor market.

T. Staubitz, C. Resei & C. Friedl in their study “Micro-credentials in EU and Global” note that educational courses developed by SU according to the principles of micro-credentials are used

to ensure trust in the quality of education. Micro-credentials are aimed at providing practical skills that meet modern professional standards [16, p. 12–13].

T.N. Jentsch in the study “Creating an Inclusive Community of Practice with Microcredentials” examines the implementation of micro-credentials by leading universities, including SU. The author defines micro-credentials as short-term educational programs focused on providing specific skills and competencies that are in high demand on the labor market and emphasizes that such programs are aimed at increasing the accessibility of education and adapting to the individual needs of students [17, p. 26]. T.N. Jentsch argues that microqualifications are one of the key innovative marketing approaches aimed at transforming the university ecosystem in the face of modern challenges because these programs provide universities with competitive advantages by adapting the educational process to the requirements of the digital society and the global market. In particular, microqualifications take into account regional characteristics and professional demands, which makes them more relevant. The flexibility of the microqualifications format allows students to adapt their studies to their own schedule, which is critically important in the digital era. In addition, microqualifications form the basis for the development of additional education programs, certification and online courses, which expands the target audience of universities and creates new sources of income. This format is especially attractive for professionals seeking to update or change their qualifications, and students interested in highly specialized knowledge.

The Massachusetts Institute of Technology (MIT) is also one of the leaders in the implementation of innovative educational technologies. One of the key tools is the MIT OpenCourseWare (OCW) platform, which provides open access to educational materials from more than 2,000 courses. This provides global audience reach and strengthens MIT's reputation as a leading educational institution, adapting marketing strategies to the requirements of the digital age [18, p. 15]. In addition, the institute is actively implementing Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) technologies, which allow students to immerse themselves in realistic educational simulations. Such tools are important for the promotion of the university, as they demonstrate its readiness for innovation and adaptation to the needs of modern society [19, p. 22]. For example, the use of AR and VR in medical or engineering courses allows you to create unique educational products that become an important component marketing strategies of the university [20, p. 18].

MIT's innovative approaches, in particular the integration of open resources such as OCW and the intensive use of the latest technologies, not only improve the quality of education, but also form a strong brand of the university in the international market. These actions provide the university with competitive advantages, attracting a wide audience of students and partners, adapting the educational ecosystem to the new challenges of globalization and digitalization [21, p. 12].

The Massachusetts Institute of Technology (MIT) is actively using research initiatives as an innovative approach to developing the university's marketing ecosystem. One of the key projects is the “MIT Solve” initiative, which involves global experts in solving socially important problems in the areas of climate change, health care, education, and economic development. This project builds MIT's image as a center for innovative solutions and helps attract investors, students, and scientists [22, p. 12].

MIT is also actively researching the application of AI in biotechnology and healthcare, which increases its reputation among technology startups and partners. For example, AI research in the field of drug development allows to reduce the time and cost of creating new drugs, which strengthens the university's position as a leading research center [23, p. 18].

In the field of climate change, MIT is exploring the use of biotechnology to reduce its impact on the environment. For example, the institute is implementing projects to use

bioengineering to develop sustainable agricultural practices that reduce carbon emissions [24, p. 22]. Such initiatives help MIT position itself as a leader in addressing environmental challenges.

In addition, MIT uses digital technologies and AI to analyze the market and integrate innovations into global economic processes, creating unique opportunities for commercializing research and attracting investment [25, p. 10]. All these actions contribute to creating a strong MIT brand at the international level, strengthening its position in the academic and business environment.

MIT uses the joint funding system as a key innovative approach to the development of university ecosystem marketing, involving technology corporations, including Google and Microsoft. One of the foundations of such partnerships is the creation of research laboratories that combine the resources of the university and corporations for the joint development of innovations. MIT publishes Sloan Management Review, which is considered a leading journal that, focused on covering new ideas and practices in the field of management and business, describes how partnerships provide access to the latest technologies and joint funding of research, contributing to the development of educational programs and increasing. Sloan Management Review creates a bridge between theoretical research and real business practices, in particular, in such areas as innovation, strategy, organizational management, technology and leadership. the reputation of the university among global companies [26, p. 12]. This model helps attract leading researchers and teachers who are eager to participate in large-scale projects to address pressing societal challenges, particularly in the areas of artificial intelligence, biotechnology, and engineering [27, p. 15].

Thanks to the support of corporations, the university is building a modern infrastructure and offering students unique internship and employment opportunities in leading technology companies [28, p. 18].

This approach ensures the integration of research with market needs, increasing the efficiency of the university ecosystem. Attracting the resources of large corporations not only strengthens the financial sustainability of the university, but also creates a competitive advantage in attracting the best students and faculty who seek to work in an advanced scientific environment. In addition, MIT actively uses research initiatives as one of the key innovative approaches to the development of marketing of the university ecosystem. MIT forms innovation ecosystems by combining the resources of the university, startups and corporations. For example, MIT provides a platform for cooperation between researchers and technology companies, allowing the transformation of laboratory discoveries into marketable products [29, p. 928]. One of the prominent initiatives is the support of the entrepreneurial ecosystem among students, which allows a wide range of participants to be involved in projects, including students, faculty and corporate partners. This significantly increases the efficiency of interaction within the university [30, p. 22].

MIT also introduces training courses for students aimed at the practical implementation of innovations in business models, which help transfer technologies from laboratories to the market [31, p. 65]. The approach to creating startups and acceleration programs is an important component that provides support for new entrepreneurial initiatives [32, p. 26].

In addition, MIT has developed its own innovation policy ecosystem, which ensures the involvement of international partners and the integration of their technologies into the educational process, which contributes to the globalization of research initiatives [33, p. 14]. In order to calculate the effectiveness of approaches to the development of marketing of the university ecosystem in the face of modern challenges, it is important to use tools that allow you to assess both qualitative and quantitative changes. Such tools are international rankings, in particular, QS World University Rankings, which is one of the most common standards in the world. This rating makes it possible to objectively assess the impact of implemented marketing innovations on the competitiveness of the university. The practical effect is measured using the following key

indicators: reputation in the academic environment, citation rate of scientific publications of university representatives, the ratio of the number of teachers and students, the attitude of employers to graduates, the relative number of foreign teachers and students.

Table 1

Change in the number of international students at MIT and SU

Category	2018	2023	Absolute change	Relative change (%)
MIT International Students	3,120 (27%)	3,440 (29%)	+320	+10%
SU International Students	3,725 (22%)	4,065 (24%)	+340	+9%

Source: developed by the authors based on sources [34; 35].

Table 1 shows the significant growth in the number of international students at MIT and SU over the period 2018–2023, coinciding with the universities' active implementation of digital strategies. In 2018, the share of international students was 27% of the total at MIT and 22% at SU. By 2023, these figures had increased to 29% at MIT and 24% at SU, reflecting the effectiveness of initiatives such as OpenCourseWare (MIT) and Stanford Online (SU). The absolute increase was 320 students for MIT and 340 students for SU, corresponding to relative growth of 10% and 9%, respectively. The period 2018–2023 was marked by the large-scale implementation of digital technologies, including Big Data, AI, CRM systems, and flexible learning models such as micro-qualifications. These achievements confirm the importance of digitalization in increasing the international attractiveness and competitiveness of universities.

Table 2

Зміни у цитованості MIT та SU (2018–2023)

Category	2018 average citations per lecturer	2013 average citations per lecturer	Absolute change	Relative change (%)
MIT	~85 citations	~96 citations	+11	+13%
SU	~82 citations	~93 citations	+11	+13%

Source: developed by the authors based on sources [36–38].

Table 2 illustrates the growth in average faculty citations at MIT and SU over the period 2018–2023. In 2018, the average number of citations per faculty member was ~85 for MIT and ~82 for SU, reflecting their active research activities. By 2023, these figures had increased to ~96 for MIT and ~93 for SU, showing a 13% increase for both universities. The absolute change was 11 additional citations per faculty member over 5 years, which is the result of the effective use of open education platforms such as OpenCourseWare at MIT and Stanford Online at SU. This also confirms the importance of international collaboration and active dissemination of research to enhance the academic reputation of universities.

Table 3

Рівень зростання репутації та працевлаштованості (2018–2023)

Indicator	MIT (2018)	MIT (2023)	Growth MIT (%)	SU (2018)	SU (2023)	Growth SU (%)
Reputation among employers (%)	94%	98%	+4%	92%	96%	+4%
Graduate employment rate (%)	89%	93%	+4%	87%	91%	+4%

Source: developed by the authors based on sources [39–42].

Table 3 shows similar growth rates in employer reputation and graduate employability for the Massachusetts Institute of Technology (MIT) and Stanford University (SU) over the period 2018–2023. Employer reputation increased from 94% to 98% at MIT and from 92% to 96% at SU, confirming the effectiveness of their strategies for collaborating with leading companies.

Graduate employability increased from 89% to 93% at MIT and from 87% to 91% at SU. This demonstrates the successful adaptation of educational programs to the needs of the modern labor market. The table highlights the relationship between the growth of employer reputation and the improvement of graduate career opportunities, which is the result of innovative educational approaches and the expansion of university partnerships.

Conclusions. In the process of analyzing innovative approaches to the development of university ecosystem marketing in the face of modern challenges, the successful strategies of leading universities, in particular the Massachusetts Institute of Technology and Stanford University, were considered. It was found that these universities actively use digital platforms, micro-qualifications, partnerships with international corporations, and adaptation of educational programs to market requirements.

The use of digital tools, such as online educational platforms (MIT OpenCourseWare, Stanford Online), allows universities to significantly expand the number of students, including foreign ones, and increase the level of citation of teachers.

Cooperation with business through the creation of corporate laboratories, funding of scientific research, and launching internship programs has proven its effectiveness in increasing the employment rate of graduates and the growth of key indicators of reputation among employers.

Adaptation of educational programs to modern challenges, such as the development of STEM disciplines, environmental and technological innovations, contributes to the formation of highly qualified personnel who meet the demands of the labor market.

The use of marketing campaigns that emphasize alumni success stories, partnerships with business, and innovative research increases the international prestige of universities.

Suggestions:

Analysis of innovative approaches to the development of university ecosystem marketing used by flagship universities can become the basis for developing a strategy for the development of Ukrainian universities as a single university ecosystem. The main elements of the strategy include:

Development of the digital environment: implementation of online educational platforms, digital libraries, and learning management systems to increase the global competitiveness of universities.

Deepening cooperation with business: creation of partnership programs to finance scientific research, internships, and modernization of university infrastructure.

Implementation of adaptive educational programs: integration of courses focused on modern challenges, such as digital innovation, environmental sustainability, and entrepreneurship.

Promotion of university brands: implementation of marketing campaigns aimed at popularizing universities, their achievements, and alumni success stories.

In general, the proposed approaches will ensure not only the adaptation of universities to modern challenges, but also their transformation into centers of innovation and entrepreneurship that stimulate the sustainable development of the economy, science, and education. This strategy will allow creating a strong university ecosystem focused on integration with the global scientific and educational space.

Gratitude. The study was conducted within the framework of the joint Ukrainian-Turkish research project "Marketing Development of the University's Eco-Territory for Recreation of Post-COVID Individuals" (Contract No. M/43-2024 dated April 30, 2024), supported by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK).

References

1. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. URL: <https://www.unesco.org/reports/gem-report/2023/en>.
2. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
3. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році [Report on the quality of higher education in Ukraine and its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2023]. Kyiv: NAZYAVO, 2024. URL: https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/4-UA_From-Open-Policy-Making-to-Crowd-Sourcing-Illustrative-forms-of-open-government-in-education.pdf [in Ukrainian].
4. Restauri, S. (2023). Special Edition: Post-COVID Online Teaching and Learning Research Outcomes. *Journal of Educators Online*.
5. Wilson, G., Johnson, O., Brown, W. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management. *Preprints*. URL: https://www.preprints.org/manuscript/202408.0766/download/final_file.
6. De la Croix de Castries, J. (2017). Using artificial intelligence to enhance personalization of customer relationship management in the contact center space: Afiniti's technology case study. Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/114312/1028735848-MIT.pdf>.
7. Allil, K. (2024). Integrating AI-driven marketing analytics techniques into the classroom: Pedagogical strategies for enhancing student engagement and future business success. *Springer*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-023-00281-z>.
8. Wilson, G., Johnson, O., Brown, W. (2024). The impact of artificial intelligence on customer relationship management. *Preprints*. URL: <https://www.preprints.org/manuscript/202408.0766/download>

Література

1. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. URL: <https://www.unesco.org/reports/gem-report/2023/en>.
2. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
3. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. Київ: НАЗЯВО, 2024. URL: https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/4-UA_From-Open-Policy-Making-to-Crowd-Sourcing-Illustrative-forms-of-open-government-in-education.pdf.
4. Restauri S. Special Edition: Post-COVID Online Teaching and Learning Research Outcomes. *Journal of Educators Online*. 2023.
5. Wilson G., Johnson O., Brown, W. The impact of artificial intelligence on customer relationship management. *Preprints*. 2024. URL: https://www.preprints.org/manuscript/202408.0766/download/final_file.
6. De la Croix de Castries J. Using artificial intelligence to enhance personalization of customer relationship management in the contact center space: Afiniti's technology case study. Massachusetts Institute of Technology, 2017. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/114312/1028735848-MIT.pdf>.
7. Allil K. Integrating AI-driven marketing analytics techniques into the classroom: pedagogical strategies for enhancing student engagement and future business success. *Springer*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-023-00281-z>.
8. Wilson G., Johnson O., Brown W. The impact of artificial intelligence on customer relationship management. *Preprints*. 2024. URL: <https://www.preprints.org/manuscript/202408.0766/download>

d/final_file.

9. Gibbons, J. (2000). The role of Stanford University in fostering innovation and entrepreneurship. De Gruyter.

10. Eesley, C. E., Lee, Y. S. (2021). Do university entrepreneurship programs promote entrepreneurship? *Strategic Management Journal*.

11. Lenoir, T., Rosenberg, N., Rowen, H. (2003). Inventing the entrepreneurial university: Stanford and the co-evolution of Silicon Valley.

12. Etzkowitz, H. (2013). StartX and the 'paradox of success': Filling the gap in Stanford's entrepreneurial culture. *Social Science Information*.

13. Mohrman, K., Ma, W., Baker, D. (2008). The research university in transition: The emerging global model. *Springer*, P. 15–18.

14. Cremonini, L., de Boer, H. (2018). Cooperating for World-Class. *Springer*, P. 22–25.

15. Marginson, S. (2018). Global cooperation and national competition in the world-class university sector. *Research CGHE*, P. 35–38.

16. Dalmarco, G., Hulsink, W., Blois, G. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, P. 10–13.

17. Staubitz, T., Resei, C., Friedl, C. (2019). Micro-credentials in EU and Global. URL: https://openhpi-public.s3.openhpicloud.de/pages/research/27kLG703NBaxDgjuaNjOWe/Corship-R1.1c_micro-credentials.pdf.

18. Jentsch, T. H. (2023). Creating an Inclusive Community of Practice with Microcredentials. *ProQuest*. URL: <https://search.proquest.com/openview/4d00b8173d6c3ceec83a56cf64a4540e>.

19. Abelson, H., Long, P. D. (2008). MIT's Strategy for Educational Technology Innovation, 1999–2003. *Massachusetts Institute of Technology*, P. 15–28. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49866/abelson-final-paper-march-08-reformat-mar-09.pdf>.

cript/202408.0766/download/final_file.

9. Gibbons J. The role of Stanford University in fostering innovation and entrepreneurship. De Gruyter, 2000.

10. Eesley C. E., Lee Y. S. Do university entrepreneurship programs promote entrepreneurship? *Strategic Management Journal*. 2021.

11. Lenoir T., Rosenberg N., Rowen H. Inventing the entrepreneurial university: Stanford and the co-evolution of Silicon Valley. 2003.

12. Etzkowitz H. StartX and the 'paradox of success': Filling the gap in Stanford's entrepreneurial culture. *Social Science Information*, 2013.

13. Mohrman K., Ma W., Baker D. The research university in transition: The emerging global model. *Springer*. 2008. P. 15–18.

14. Cremonini L., de Boer H. Cooperating for World-Class. *Springer*. 2018. P. 22–25

15. Marginson S. Global cooperation and national competition in the world-class university sector. *Research CGHE*. 2018. P. 35–38.

16. Dalmarco G., Hulsink W., Blois G. Creating entrepreneurial universities in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. P. 10–13.

17. Staubitz T., Resei C., Friedl, C. Micro-credentials in EU and Global. 2019. URL: https://openhpi-public.s3.openhpicloud.de/pages/research/27kLG703NBaxDgjuaNjOWe/Corship-R1.1c_micro-credentials.pdf.

18. Jentsch T. H. Creating an Inclusive Community of Practice with Microcredentials. *ProQuest*. 2023. URL: <https://search.proquest.com/openview/4d00b8173d6c3ceec83a56cf64a4540e>.

19. Abelson H., Long P. D. MIT's Strategy for Educational Technology Innovation, 1999–2003. *Massachusetts Institute of Technology*. 2008. P. 15–28. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49866/abelson-final-paper-march-08-reformat-mar-09.pdf>.

20. Sheninger, E. (2019). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. *Corwin Press*, P. 1–246. URL: http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/791/1/Digital_Leadership_Changing_Paradigms_for_Changing_Times_Eric_Sheninger.pdf.
21. Hess, F. M., Saxberg, B. (2013). Breakthrough Leadership in the Digital Age: Using Learning Science to Reboot Schooling. *Harvard Education Press*, P. 208. URL: <https://books.google.com/books?id=DSazAQAAQBAJ>.
22. Thomas, S. (2016). Future Ready Learning: Reimagining the Role of Technology in Education. U.S. Department of Education, P. 48. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED571884.pdf>.
23. Hoek, M. (2023). Tech For Good: Imagine Solving the World's Greatest Challenges. *Springer*, P. 1–320. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&id=1vbUEAAAQBAJ>.
24. Azevedo, H., Betz, U. A. K., Arora, L., Assal, R. A. (2023). Game Changers in Science and Technology – Now and Beyond. *Elsevier*, P. 1–120.
25. Chui, M., Evers, M., Manyika, J., Zheng, A. (2023). The Bio Revolution: Innovations Transforming Economies, Societies, and Our Lives. *Taylor & Francis*, P. 1–48. URL: <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/oa-edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003230762-5&type=chapterpdf>.
26. Simon, F., Giovannetti, G. (2017). Managing Biotechnology: From Science to Market in the Digital Age. *Elsevier*, P. 1–225. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&id=XsEzDwAAQBAJ>.
27. Frølund, L., Murray, F., Riedel, M. (2018). Developing Successful Strategic Partnerships with Universities. *MIT Sloan Management Review*, P. 10–18. URL: https://www.academia.edu/download/60194007/Developing_Successful_Strategic_Partnerships_with_Universities20190803-96552-a8yy5x.pdf.
20. Sheninger E. Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. *Corwin Press*. 2019. P. 1–246. URL: http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/791/1/Digital_Leadership_Changing_Paradigms_for_Changing_Times_Eric_Sheninger.pdf.
21. Hess F. M., Saxberg B. Breakthrough Leadership in the Digital Age: Using Learning Science to Reboot Schooling. *Harvard Education Press*. 2013. P. 208. URL: <https://books.google.com/books?id=DSazAQAAQBAJ>.
22. Thomas S. Future Ready Learning: Reimagining the Role of Technology in Education. U.S. Department of Education. 2016. P. 48. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED571884.pdf>.
23. Hoek M. Tech For Good: Imagine Solving the World's Greatest Challenges. *Springer*. 2023. P. 1–320. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&id=1vbUEAAAQBAJ>.
24. Azevedo H., Betz U. A. K., Arora L., Assal R. A. Game Changers in Science and Technology – Now and Beyond. *Elsevier*. 2023. P. 1–120.
25. Chui M., Evers M., Manyika J., Zheng A. The Bio Revolution: Innovations Transforming Economies, Societies, and Our Lives. *Taylor & Francis*. 2023. P. 1–48. URL: <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/oa-edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003230762-5&type=chapterpdf>.
26. Simon F., Giovannetti G. Managing Biotechnology: From Science to Market in the Digital Age. *Elsevier*. 2017. P. 1–225. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&id=XsEzDwAAQBAJ>.
27. Frølund L., Murray F., Riedel M. Developing Successful Strategic Partnerships with Universities. *MIT Sloan Management Review*. 2018. P. 10–18. URL: https://www.academia.edu/download/60194007/Developing_Successful_Strategic_Partnerships_with_Universities20190803-96552-a8yy5x.pdf.

28. Hasabnis, G. (2020). Research Partnership Between Academic Institutions and Corporate Sector. *Journal of Global Economy*, P. 15–22. URL: <http://rcssindia.org/jge/index.php/jge/article/download/652/438>.
29. Addanki, S. (2024). Dynamics of Corporate Entrepreneurship in Technology Companies: A Study of Strategic Practices and Governing Frameworks Shaping Entrepreneurial Ecosystems. *DSpace MIT*, P. 1–25. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/155611/addanki-sowmyaa-sm-sdm-2024-thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
30. Heaton, S., Siegel, D. S., Teece, D. J. (2019). Universities and Innovation Ecosystems: A Dynamic Capabilities Perspective. *Industrial and Corporate Change*, P. 921–939. URL: https://www.haas.berkeley.edu/wp-content/uploads/Universities-and-innovation-ecosystems_a-dynamic-capabilities-perspective.pdf.
31. Cheng, K. (2012). Visibility of the MIT Entrepreneurship Ecosystem: MIT Undergraduate Awareness of On-Campus Entrepreneurship Resources. *MIT*, P. 15–32. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/74268/813121936-MIT.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
32. Fishman, E. A., O'Shea, R. P., Allen, T. (2014). Creating the MIT Entrepreneurial Ecosystem. *Research Within Universities*, P. 60–75. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=tkpCBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=MIT+innovation+support+marketing+university+ecosystem&ots=O9AZWm518r&sig=yDsLfiiy65xXhH1JXEtRajvWoB0>.
33. Boni, A., Gunn, M. (2021). Building and Leveraging the Innovation Ecosystem and Clusters: Universities, Startups, Accelerators, Alliances, and Partnerships. *Journal of Commercial Biotechnology*, P. 24–32. URL: <https://commercialbiotechnology.com/menuscript/index.php/jcb/article/download/963/856>.
34. Budden, P., Murray, F. (2018). An MIT Framework for Innovation Ecosystem Policy.
28. Hasabnis G. Research Partnership Between Academic Institutions and Corporate Sector. *Journal of Global Economy*. 2020. P. 15–22. URL: <http://rcssindia.org/jge/index.php/jge/article/download/652/438>.
29. Addanki S. Dynamics of Corporate Entrepreneurship in Technology Companies: A Study of Strategic Practices and Governing Frameworks Shaping Entrepreneurial Ecosystems. *DSpace MIT*. 2024. P. 1–25. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/155611/addanki-sowmyaa-sm-sdm-2024-thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
30. Heaton S., Siegel D. S., Teece D. J. Universities and Innovation Ecosystems: A Dynamic Capabilities Perspective. *Industrial and Corporate Change*. 2019. P. 921–939. URL: https://www.haas.berkeley.edu/wp-content/uploads/Universities-and-innovation-ecosystems_a-dynamic-capabilities-perspective.pdf.
31. Cheng K. Visibility of the MIT Entrepreneurship Ecosystem: MIT Undergraduate Awareness of On-Campus Entrepreneurship Resources. *MIT*. 2012. P. 15–32. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/74268/813121936-MIT.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
32. Fishman E. A., O'Shea R. P., Allen T. Creating the MIT Entrepreneurial Ecosystem. *Research Within Universities*. 2014. P. 60–75. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=tkpCBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=MIT+innovation+support+marketing+university+ecosyste m&ots=O9AZWm518r&sig=yDsLfiiy65xXhH1JXEtRajvWoB0>.
33. Boni A., Gunn M. Building and Leveraging the Innovation Ecosystem and Clusters: Universities, Startups, Accelerators, Alliances, and Partnerships. *Journal of Commercial Biotechnology*. 2021. P. 24–32. URL: <https://commercialbiotechnology.com/menuscript/index.php/jcb/article/download/963/856>.
34. Budden P., Murray F. An MIT Framework for Innovation Ecosystem

- Innovation. *MIT.edu*, P. 10–25. URL: https://innovation.mit.edu/assets/Framework-Ecosystem-Policy_Oct18.pdf.
35. MIT Faculty Annual Report 2023. *Massachusetts Institute of Technology*. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/156496/ChairOfTheFaculty-annualreport-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
36. Stanford University Enrollment Reports Stanford University, 2023. URL: <https://search.proquest.com/openview/65f296154637c45f6c832ba76bee85b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
37. Ranking Academic Institutions Based on Productivity, Impact, and Quality of Institutional Scholars. *Sciendo*, 2024. URL: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/jdis-2024-0017>.
38. Tacit Knowledge Transfer from Academia to Industry through Graduate Mobility. URL: <https://shs.hal.science/halshs-04143654/document>.
39. Turing Award Elites Revisited: Patterns of Productivity and Impact. *arXiv*, 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.11534>.
40. QS World University Rankings 2023: Employer Reputation and Graduate Employment Outcomes. London: QS Quacquarelli Symonds, 2023. URL: <https://www.topuniversities.com>.
41. MIT Career Advising and Professional Development (CAPD): Annual Graduate Employment Report 2023. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2023. URL: <https://capd.mit.edu/>.
42. Stanford Career Education (BEAM): Graduate Employment Outcomes 2023. Stanford: Stanford University, 2023. URL: <https://beam.stanford.edu/>.
43. Nuortimo, K. (2023). Bigdata Based University Reputation Measurement. Helsinki: Theseus.fi. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817453/Nuortimo_Kalle.pdf?sequence=2.
44. Turing Award Elites Revisited: Patterns of Productivity and Impact. *arXiv*, 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.11534>.
- Policy. Innovation. *MIT.edu*. 2018. P. 10–25. URL: https://innovation.mit.edu/assets/Framework-Ecosystem-Policy_Oct18.pdf.
35. MIT Faculty Annual Report 2023. *Massachusetts Institute of Technology*. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/156496/ChairOfTheFaculty-annualreport-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
36. Stanford University Enrollment Reports Stanford University, 2023. URL: <https://search.proquest.com/openview/65f296154637c45f6c832ba76bee85b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
37. Ranking Academic Institutions Based on Productivity, Impact, and Quality of Institutional Scholars. *Sciendo*. 2024. URL: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/jdis-2024-0017>.
38. Tacit Knowledge Transfer from Academia to Industry through Graduate Mobility. URL: <https://shs.hal.science/halshs-04143654/document>.
39. Turing Award Elites Revisited: Patterns of Productivity and Impact. *arXiv*. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.11534>.
40. QS World University Rankings 2023: Employer Reputation and Graduate Employment Outcomes. London: QS Quacquarelli Symonds, 2023. URL: <https://www.topuniversities.com>.
41. MIT Career Advising and Professional Development (CAPD): Annual Graduate Employment Report 2023. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2023. URL: <https://capd.mit.edu/>.
42. Stanford Career Education (BEAM): Graduate Employment Outcomes 2023. Stanford: Stanford University, 2023. URL: <https://beam.stanford.edu/>.
43. Nuortimo K. Bigdata Based University Reputation Measurement. Helsinki: Theseus.fi, 2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817453/Nuortimo_Kalle.pdf?sequence=2.
44. Turing Award Elites Revisited: Patterns of Productivity and Impact. *arXiv*, 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.11534>.

УДК 336.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.7

Олександр В. Булавинець

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

В статті доведено, що аналіз соціальних трансфертів є важливим аспектом сучасної економічної науки, оскільки ці трансферти безпосередньо впливають на соціальну стабільність, економічну рівновагу та добробут населення. В умовах глобалізації, швидких економічних трансформацій та зміни пріоритетів в управлінні публічними фінансами, ефективність і стійкість соціальних трансфертів стають основними індикаторами успішності соціальної політики держави. Соціальні трансферти включають різноманітні форми державної допомоги, що надаються громадянам для забезпечення соціальної підтримки, зниження бідності та нерівності, а також стимулювання соціальної інтеграції. Вони можуть бути у вигляді пенсій, допомог, субсидій, пільг, що зменшують соціальні та економічні диспропорції в суспільстві. Оцінка ефективності соціальних трансфертів є складним і багатограним процесом, оскільки вимагає врахування різних факторів, таких як макроекономічні умови, рівень інфляції, державний борг, а також вплив на доходи та витрати домогосподарств. Водночас стійкість публічних фінансів, що забезпечує фінансування соціальних трансфертів, є важливим чинником, що визначає довгострокову стабільність таких виплат. Саме тому метою представленої роботи визначено виявлення особливостей соціальних трансфертів на основі аналізу їх особливостей, а також оцінка ефективності стійкості публічних фінансів в контексті розвитку соціальних трансфертів. Для забезпечення стійкості соціальних трансфертів в умовах змін глобального економічного середовища важливо, щоб держави впроваджували прозорі механізми управління публічними фінансами, зокрема щодо ефективного використання бюджету на соціальні потреби. Представлене вимагає забезпечення належного контролю за витратами, запобігання корупції та зловживанню ресурсами, що в свою чергу сприятиме збільшенню довіри громадян до системи соціальної підтримки. Також важливо враховувати вплив зовнішніх економічних факторів, таких як глобальні кризи, коливання світових цін на енергоресурси чи зміни в міжнародних торгових відносинах, які можуть спричинити нестабільність у фінансуванні соціальних трансфертів. У таких умовах необхідне гнучке планування та впровадження антикризових заходів, здатних пом'якшити негативний вплив на найуразливіші верстви населення. У підсумку, для ефективного та стійкого розвитку системи соціальних трансфертів необхідно не лише оптимізувати процеси фінансування та надання допомоги, але й розробляти довгострокові стратегії, що враховують економічні, соціальні та демографічні зміни. Це дозволить не тільки покращити соціальний добробут, а й зміцнити публічні фінанси, сприяючи їх стабільності та стійкості навіть в умовах глобальних змін.

Ключові слова: соціальні трансферти; публічні фінанси; трансформації; цифрові технології; цифровізація; цифрова економіка; фінансовий аналіз; оцінка ефективності; стійкість публічних фінансів; фінансове забезпечення.

Oleksandr V. Bulavynets

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

ANALYSIS OF SOCIAL TRANSFERS: ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY OF PUBLIC FINANCES

The article proves that the analysis of social transfers is an important aspect of modern economic science, since these transfers directly affect social stability, economic balance and well-

being of the population. In the context of globalization, rapid economic transformations and changing priorities in public finance management, the effectiveness and sustainability of social transfers are becoming the main indicators of the success of the state's social policy. Social transfers include various forms of state assistance provided to citizens to provide social support, reduce poverty and inequality, and stimulate social integration. They can be in the form of pensions, benefits, subsidies, privileges that reduce social and economic disparities in society. Assessing the effectiveness of social transfers is a complex and multifaceted process, as it requires taking into account various factors, such as macroeconomic conditions, inflation rate, public debt, as well as the impact on household income and expenditure. At the same time, the sustainability of public finances, which provides financing for social transfers, is an important factor determining the long-term stability of such payments. That is why the purpose of the presented work is to identify the features of social transfers based on the analysis of their features, as well as to assess the effectiveness of the sustainability of public finances in the context of the development of social transfers. To ensure the sustainability of social transfers in the context of changes in the global economic environment, it is important for states to implement transparent mechanisms for managing public finances, in particular regarding the effective use of the budget for social needs. The presented requires ensuring proper control over expenditures, preventing corruption and abuse of resources, which in turn will contribute to increasing citizens' trust in the social support system. It is also important to take into account the influence of external economic factors, such as global crises, fluctuations in world energy prices or changes in international trade relations, which can cause instability in the financing of social transfers. In such conditions, flexible planning and implementation of anti-crisis measures are necessary to mitigate the negative impact on the most vulnerable segments of the population. In conclusion, for the effective and sustainable development of the social transfer system, it is necessary not only to optimize the processes of financing and providing assistance, but also to develop long-term strategies that take into account economic, social and demographic changes. This will not only improve social welfare, but also strengthen public finances, contributing to their stability and resilience even in the face of global changes.

Keywords: *social transfers; public finances; transformations; digital technologies; digitalization; digital economy; financial analysis; performance assessment; sustainability of public finances; financial provision.*

Вступ. Ефективність публічних фінансів полягає в здатності урядів використовувати наявні фінансові ресурси для досягнення макроекономічних цілей, таких як зниження рівня бідності, підвищення якості життя громадян, забезпечення економічної стабільності і сталого розвитку. Оцінка цієї ефективності дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюються державні витрати, чи відповідають вони реальним потребам економіки та населення, а також наскільки ефективно використовуються інструменти податкової та бюджетної політики.

Саме тому, можливо акцентувати увагу на тому, що оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів є однією з ключових складових сучасного економічного аналізу та управління державними ресурсами. Публічні фінанси займають важливе місце в економічній політиці будь-якої країни, оскільки вони забезпечують фінансування основних державних функцій: соціальних програм, інфраструктурних проєктів, безпеки, освіти та охорони здоров'я. Оцінка їх ефективності і стійкості дає змогу не лише правильно розподіляти ресурси, але й забезпечити сталий розвиток національної економіки в умовах постійно змінюваного глобального та внутрішнього середовища.

Стійкість публічних фінансів, в свою чергу, визначається їх здатністю витримувати економічні потрясіння, підтримувати бюджетну стабільність і забезпечувати фінансування державних потреб у довгостроковій перспективі. Оцінка стійкості публічних фінансів

включає аналіз державного боргу, дефіциту бюджету, валютних резервів та інших макроекономічних показників, що дозволяють передбачити ризики та забезпечити фінансову стабільність.

Соціальні трансферти є однією з основних складових публічних фінансів і відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності та економічної рівноваги в державі. Вони являють собою різноманітні виплати або субсидії, що надаються державою громадянам чи підприємствам з метою підтримки їхнього фінансового стану та покриття витрат, пов'язаних із різними соціальними ризиками (безробіття, хвороби, старість, інвалідність тощо). До соціальних трансфертів відносяться пенсії, допомоги по безробіттю, соціальні субсидії, пільги для окремих категорій громадян, допомоги по вагітності та пологах, а також інші форми фінансової підтримки.

Такі виплати є невід'ємною частиною соціальної політики держави і часто становлять значну частину державних витрат, оскільки сприяють вирівнюванню соціальних нерівностей, поліпшенню умов життя малозабезпечених верств населення та забезпеченню соціального захисту громадян. Зокрема, соціальні трансферти покликані пом'якшувати негативні наслідки економічних та соціальних криз, забезпечувати підтримку найбільш вразливих категорій населення та сприяти загальному соціальному розвитку.

З точки зору публічних фінансів, соціальні трансферти мають дві основні функції. По-перше, вони є інструментом перерозподілу доходів, сприяючи зменшенню економічної нерівності в суспільстві. По-друге, соціальні трансферти допомагають стимулювати попит на товари та послуги, що важливо для підтримки економічного зростання, особливо в умовах економічної нестабільності чи рецесії.

Належне фінансування соціальних трансфертів є одним із пріоритетних завдань для державних органів, адже недостатнє або неефективне їх забезпечення може призвести до соціальної напруги та зростання рівня бідності. Крім того, важливим аспектом є забезпечення стійкості публічних фінансів, оскільки фінансування соціальних трансфертів, що здійснюється за рахунок державного бюджету, має бути збалансованим і відповідати реальним можливостям економіки.

Таким чином, соціальні трансферти є не лише важливим інструментом підтримки громадян, але й ключовим елементом економічної політики держави. Вони виконують функцію соціальної підтримки, а також мають значний вплив на стабільність публічних фінансів та загальний соціально-економічний розвиток країни.

Аналіз сучасної літератури. Проблематика розвитку соціальних трансфертів є комплексною і багатогранною, охоплюючи питання фінансування, ефективності, соціальної справедливості, адміністративної прозорості та адаптації до змін у суспільстві. Для подолання цих викликів необхідне комплексне реформування соціальної політики, що включає вдосконалення механізмів розподілу допомоги, зменшення бюрократичних бар'єрів, оптимізацію соціальних виплат та забезпечення їх стійкості в умовах економічних і демографічних змін. Саме тому окремі аспекти представленої проблематики представлено в роботах К. Ачілової [1], Д. Дамона [2], О. Десятнюк [3–5, 12], Н. Гавкалової [6], О. Комарової [7], А. Крисоватого [3, 8, 9, 12], В. Куйбіди [10], А. Клименко [11], М. Мальованого [13, 14], А. Огінської [15] та інших.

Окреслений напрям поточного дослідження дозволяє проаналізувати та дослідити зміни представленої проблематики, які мають місце під впливом трансформаційних змін економічного простору.

Метою статті визначено необхідність виявлення особливостей соціальних трансфертів на основні аналізу їх особливих аспектів розвитку, а також оцінка ефективності стійкості публічних фінансів в контексті розвитку соціальних трансфертів.

Результати дослідження. На теперішній час розвиток соціальних трансфертів є важливою складовою соціальної та економічної політики держави, але цей процес супроводжується низкою проблем та викликів, які потребують комплексного підходу до вирішення. Соціальні трансферти мають велике значення для зменшення соціальної нерівності, підтримки малозабезпечених верств населення та забезпечення соціальної стабільності, однак вони також стикаються з проблемами, які впливають на їх ефективність, стійкість і здатність відповідати на потреби сучасного суспільства.

Саме тому важливим є розгляд особливостей соціальних трансфертів, що систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості соціальних трансфертів

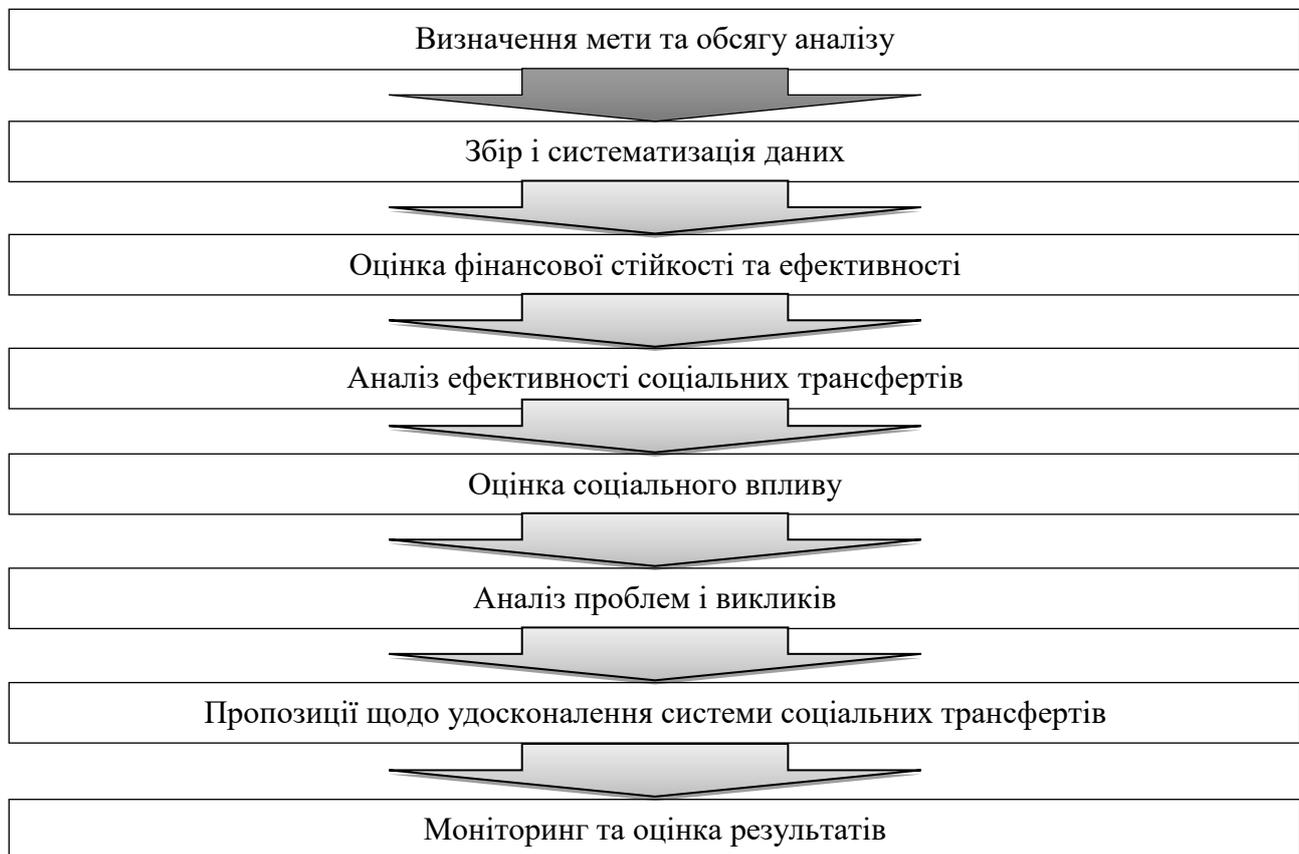
Особливість	Опис
Фінансова нестабільність і навантаження на державний бюджет	Однією з основних проблем є фінансування соціальних трансфертів. Вони часто становлять значну частину витрат державного бюджету, що створює навантаження на публічні фінанси. У країнах з високим рівнем соціальних виплат існує ризик дефіциту бюджету та зростання державного боргу, що може поставити під загрозу сталий розвиток системи соціального забезпечення.
Неефективність розподілу допомоги	Виплати часто не потрапляють до найбільш нужденних категорій громадян через відсутність належної адресності, складність процедур отримання допомоги або ж високий рівень бюрократії. Також існує проблема надмірних пільг для певних верств населення, що не завжди відповідає реальним потребам, що знижує ефективність таких виплат.
Демографічні зміни і старіння населення	Зміни в демографічній структурі, такі як старіння населення, зменшення чисельності працездатного населення та зростання кількості пенсіонерів, є важливим викликом для розвитку системи соціальних трансфертів. В умовах старіння населення зростає навантаження на пенсійні системи та інші соціальні програми, що ставить під загрозу фінансову стабільність таких програм.
Нерівність у доступі до соціальних виплат	Нерівність у доступі до соціальних трансфертів є ще однією проблемою. У багатьох випадках, зокрема в країнах з розвинутою економікою, існують суттєві відмінності у рівні доступу до соціальних виплат між різними соціальними групами (наприклад, за віковими, регіональними чи економічними ознаками). Це призводить до того, що певні категорії населення, які потребують допомоги, можуть залишатися без належної підтримки.
Корупція	Система соціальних трансфертів також може бути піддана зловживанням і корупційним практикам, коли державні кошти використовуються не за призначенням. Недосконалість адміністрування і відсутність прозорих механізмів надання допомоги можуть призвести до нецільового використання бюджетних коштів, що істотно знижує ефективність системи в цілому.
Зміни в ринку праці і нові форми працевлаштування	Зі зміною структури економіки і появою нових форм працевлаштування, таких як фріланс і гіг-економіка, стає важко визначити, хто є «офіційно» працевлаштованим і має право на соціальні трансферти.
Інфляція та економічна нестабільність	В умовах інфляції та економічної нестабільності соціальні трансферти можуть втратити свою реальну вартість. Якщо рівень інфляції перевищує темпи зростання соціальних виплат, то реальний дохід громадян, які отримують соціальну допомогу, може знижуватися, що зменшує ефективність цих програм.

Закінчення табл. 1

Особливість	Опис
Політичні ідеології та зміни в урядових пріоритетах	Політичні фактори також мають великий вплив на розвиток соціальних трансфертів. Зміни в урядових пріоритетах, зокрема під час виборчих циклів, можуть призводити до змін у соціальних програмах. Це може створювати нестабільність для громадян, які покладаються на державну допомогу, і негативно впливати на довіру до соціальної політики.

Джерело: авторська систематизація на основі [1–3, 6, 7, 9, 10, 13–15].

Аналіз соціальних трансфертів є важливим інструментом для оцінки ефективності соціальної політики та забезпечення соціальної стабільності в державі. Для здійснення такого аналізу необхідно враховувати різні аспекти, від фінансування до соціального впливу. Послідовність аналізу соціальних трансфертів включає кілька етапів, що представлено на рис. 1.



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 1. Послідовність здійснення аналізу соціальних трансфертів

Аналіз соціальних трансфертів є багатограним і складним процесом, який вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння як економічних, так і соціальних аспектів. Це допомагає не лише оцінити ефективність соціальних виплат, але й розробити стратегії для їх вдосконалення, що сприятиме більш справедливому та ефективному використанню державних ресурсів для підтримки найбільш уразливих верств населення.

Зазначимо, що соціальні трансферти відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної справедливості, зменшенні рівня бідності та підтримці вразливих груп населення. У цьому контексті оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів є важливим

аспектом, оскільки надання соціальних виплат потребує значних фінансових ресурсів, що можуть бути обмеженими в умовах економічних та соціальних викликів. Оцінка цього аспекту дозволяє не тільки зрозуміти, наскільки ефективно використовуються бюджетні кошти, але й оцінити здатність фінансової системи забезпечити стабільне фінансування соціальних трансфертів у майбутньому.

Саме тому на рис. 2 представимо послідовність оцінки ефективності публічних фінансів у контексті соціальних трансфертів.



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 2. **Послідовність оцінки стійкості публічних фінансів
в контексті розвитку соціальних трансфертів**

Оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів у контексті соціальних трансфертів є критично важливою для забезпечення стабільної та справедливої соціальної політики. Тільки забезпечивши ефективне фінансування та розподіл соціальних трансфертів, можна досягти значних результатів у боротьбі з бідністю, зменшенні соціальної нерівності та підвищенні якості життя громадян. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз та адаптацію фінансової політики до змін у соціально-економічній ситуації, забезпечуючи стійкість і ефективність системи в довгостроковій перспективі.

Висновок. Аналіз соціальних трансфертів, спрямованих на забезпечення соціальної підтримки населення, є важливим інструментом оцінки ефективності та стійкості публічних фінансів. Проведений аналіз дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ролі соціальних трансфертів у сучасних економічних системах, а також визначити основні проблеми та можливості для їх удосконалення:

1) ефективність соціальних трансфертів значною мірою залежить від правильного балансу між масштабами допомоги та її адресністю. Перерозподільні механізми повинні бути орієнтовані на найбільш уразливі верстви населення, щоб зменшити рівень бідності та економічної нерівності. При цьому важливим аспектом є належний моніторинг та оцінка результатів впливу таких трансфертів на соціальне та економічне становище громадян;

2) стійкість публічних фінансів, які фінансують соціальні трансферти, має бути основою для забезпечення їхньої стабільності в майбутньому. Високий рівень державного боргу, економічні кризи, а також зміни в політичних та соціальних умовах можуть поставити під загрозу безперервність соціальних виплат. Тому важливо створювати фінансові стратегії, які зможуть забезпечити баланс між соціальними витратами та можливостями економіки;

3) необхідність адаптації соціальних трансфертів до змінюваних економічних умов вимагає постійного вдосконалення державної політики в цій сфері. Впровадження інноваційних механізмів, таких як цифрові платформи для виплат або інтеграція даних для

більш точної адресності допомоги, може значно підвищити ефективність трансфертів і зменшити адміністративні витрати.

Отже, для забезпечення стійкості та ефективності соціальних трансфертів на державному рівні необхідно постійно вдосконалювати фінансову політику, зосереджуючись на збалансованості бюджету, покращенні механізмів надання допомоги та використанні новітніх технологій для моніторингу та адаптації до нових економічних реалій. Це дозволить не лише підвищити рівень соціальної справедливості, але й забезпечити стабільність публічних фінансів у довгостроковій перспективі.

References

Література

1. Achilova, K. (2024). The impact of digital technologies of public financial management: efficiency analysis and development prospects. *International Scientific Journal*, No. 3, P. 207–213.
 2. Damon, J. (2016). The socio-economic impact of social security. Geneva: International Social Security Association. 42 p.
 3. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalisation: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.*, Vol. 69, P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
 4. Desyatnyuk, O., Muravskiy, V., Shevchuk, O., Oleksiiv, M. (2022). Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 2022, P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>.
 5. Desyatnyuk, O., Naumenko, M., Lytovchenko, I., Beketov, O. (2024). Impact of Digitalisation on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 104–114. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>.
 6. Gavkalova, N., Akimova, L., Zilinska, A., Lukashov, S., Avedyan, L., Akimov, O. (2022).
1. Achilova K. The impact of digital technologies of public financial management: efficiency analysis and development prospects. *International Scientific Journal*. 2024. No. 3. P. 207–213.
 2. Damon J. The socio-economic impact of social security. Geneva: International Social Security Association, 2016. 42 p.
 3. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalisation: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69. P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.
 4. Desyatnyuk O., Muravskiy V., Shevchuk O., Oleksiiv M. Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2022. P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>
 5. Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalisation on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 104–114. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>.
 6. Гавкалова Н., Акімова Л., Зілінська А., Лукашев С., Аведян Л., Акімов О.

- Funktsionuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad ta vyznachennia osnovnykh problem orhanizatsiinoho zabezpechennia upravlinnia mistsevymy biudzhetyamy [Functioning of united territorial communities and identifications of main problems of organisational support of local budget management]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, No. 2 (43), P. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3708> [in Ukrainian].
7. Komarova, O. (2008). Funktsionalne pryznachennia sotsialnykh transfertiv v umovakh transformatsii suspilstva [Functional purpose of social transfers under the conditions of transformation societies]. *Ukrainskyi sotsium = Ukrainian society*, No. 3, P. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2008.03.075> [in Ukrainian].
8. Krysovaty, A., Desyatnyuk, O., Ptashchenko, O. (2024). Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African Journal of Applied Research*, No. 10 (1), P. 431–441. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>.
9. Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
10. Kuybida, V., Savitska, S., Shkoda, M., Akhromkin, I., Pron, L., Kolomiiets, Y. (2023). Methodology of Development of Social Investment Projects for the Economy: Legal Aspects. *Journal of Law and Sustainable Development*, No. 11 (4), Art. e902. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.902>.
11. Klymenko, A. L. (2017). Sotsialnyi zakhyst i sotsialne zabezpechennia v umovakh yevrointehratsii Ukrainy: okremi aspekty [Social protection and social security in the context of Ukraine's European integration: some aspects]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva = Theory and practice of law*, Vol. 2 (12), P. 1–10 [in Ukrainian].
12. Krysovaty, A., Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing
- Функціонування об'єднаних територіальних громад та визначення основних проблем організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 2 (43). P. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3708>.
7. Комарова О. Функціональне призначення соціальних трансфертів в умовах трансформації суспільства. *Український соціум*. 2008. № 3 (26). С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2008.03.075>.
8. Krysovaty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African Journal of Applied Research*. 2024. No. 10 (1). P. 431–441. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>.
9. Krysovaty A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
10. Kuybida V., Savitska S., Shkoda M., Akhromkin I., Pron L., Kolomiiets Y. Methodology of development of social investment projects for the economy: legal aspects. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. No. 11 (4). Art. e902. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.902>.
11. Клименко А. Л. Соціальний захист і соціальне забезпечення в умовах євроінтеграції України: окремі аспекти. *Теорія і практика правознавства*. 2017. Вип. 2 (12). С. 1–10.
12. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial

aspects. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, № 3 (14), P. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.

13. Malovanyi, M. (2012). Teoretychni osnovy zabezpechennia sotsialnoho zakhystu [Theoretical foundations of social protection]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, № 5/1 (132), P. 174–185 [in Ukrainian].

14. Malovanyi, M. I. (2016). Finansovi aspekty funktsionuvannia systemy sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini: monohrafiia [Financial aspects of the functioning of the social protection system in Ukraine: monograph]. Uman: SPD Sochinskyi. 496 p. [in Ukrainian].

15. Ohinska, A. Yu. (2018). Sotsialnyi zakhyst naselennia ta finansovyi mekhanizm yoho realizatsii: teoretykokontseptualnyi zriz [Social protection of the population and the financial mechanism of its implementation: a theoretical and conceptual overview]. *Ekonomika ta derzhava: naukovo-praktychnyi zhurnal = Economy and State: Scientific and Practical Journal*, № 4, P. 131–136 [in Ukrainian].

and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.

13. Мальований М. Теоретичні основи забезпечення соціального захисту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1 (132). С. 174–185.

14. Мальований М. І. Фінансові аспекти функціонування системи соціального захисту населення в Україні: монографія. Умань: СПД Сочінський, 2016. 496 с.

15. Огінська А. Ю. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації: теоретикоконцептуальний зріз. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2018. № 4. С. 131–136.

УДК 316.77:658:005.931.1](045

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.8

Жанна М. Жигалкевич, Марія Ю. Косенко

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», Україна*

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА
ФІРМА «ДАРНИЦЯ»» В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті досліджено особливості комунікаційної політики підприємств в умовах кризових ситуацій, зокрема війни. Висвітлено роль комунікаційної стратегії у формуванні довіри, підтримці стабільності бізнес-процесів і посиленні взаємодії з ключовими аудиторіями. Визначено, що у час кризових періодів ефективна комунікація є важливим інструментом для збереження лояльності споживачів, партнерів та працівників. Досліджено вітчизняний фармацевтичний ринок. Встановлено, що фармацевтичний ринок України продовжує демонструвати стійкість та адаптацію до нових економічних умов, зберігаючи позитивні тенденції розвитку. У роботі розглянуто приклад фармацевтичної компанії «Дарниця», яка активно використовує комунікаційну політику для реалізації соціально значущих проєктів. Особливу увагу приділено створенню освітнього хабу на офіційному сайті компанії, де розміщуються матеріали про методи покращення психологічного стану в умовах стресу. Запропоновано розширення зазначеної ініціативи шляхом організації освітніх заходів для студентів. Зокрема, лекції, семінари та тренінги мають сприяти підвищенню обізнаності про важливість ментального здоров'я, формуванню навичок стресостійкості та профілактиці психологічних розладів. Щоб зрозуміти наскільки запропонований проєкт є цікавим та корисним для цільової аудиторії, було проведено опитування серед студентів. За результатами дослідження зроблено висновок, що проєкт є потрібним для сучасної молоді та зможе зацікавити їх до співпраці для покращення емоційного стану студентів. Додатково пропонується інтеграція сучасних цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи, відеоконтент і інтерактивні ресурси, що дозволить охопити більшу аудиторію та підвищити ефективність впровадження таких заходів. Методи дослідження включали аналіз існуючих комунікаційних стратегій, вивчення соціального впливу освітніх ініціатив і систематизацію даних про психологічний стан молоді. Результати показали, що така ініціатива може не лише сприяти покращенню емоційного стану студентів, але й підвищити довіру до бренду «Дарниця» та зміцнити її репутацію як соціально відповідальної компанії. У висновках підкреслено важливість подальших досліджень впливу освітніх програм на цільові аудиторії, а також необхідність їхнього масштабування на національному рівні для розширення соціального впливу.

Ключові слова: комунікаційна політика; ментальне здоров'я; криза; соціальна відповідальність; освітні ініціативи; фармацевтичні підприємства; довіра; адаптивність; в умовах війни.

Zhanna M. Zhygalkevych, Mariia Y. Kosenko

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

**IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION POLICY OF PJSC
"PHARMACEUTICAL COMPANY "DARNYTSYA"" IN WAR CONDITIONS**

The article examines the features of the communication policy of enterprises in crisis situations, in particular war. The role of communication strategy in building trust, maintaining the stability of business processes and strengthening interaction with key audiences is highlighted. It is determined that during crisis periods, effective communication is an important tool for maintaining the loyalty of consumers, partners and employees. The domestic pharmaceutical market is studied.

It is established that the pharmaceutical market of Ukraine continues to demonstrate resilience and adaptation to new economic conditions, maintaining positive development trends. The paper considers the example of the pharmaceutical company "Darnytsia", which actively uses communication policy to implement socially significant projects. Special attention is paid to the creation of an educational hub on the company's official website, which places materials on methods of improving the psychological state in stressful conditions. It is proposed to expand the mentioned initiative by organizing educational events for students. In particular, lectures, seminars and trainings should help raise awareness of the importance of mental health, develop stress resistance skills and prevent psychological disorders. To understand how interesting and useful the proposed project is for the target audience, a survey was conducted among students. The results of the study concluded that the project is necessary for modern youth and can interest them in cooperation to improve the emotional state of students. In addition, the integration of modern digital tools, such as online platforms, video content and interactive resources, is proposed, which will allow reaching a larger audience and increasing the effectiveness of the implementation of such measures. The research methods included an analysis of existing communication strategies, studying the social impact of educational initiatives and systematizing data on the psychological state of young people. The results showed that such an initiative can not only help improve the emotional state of students, but also increase trust in the Darnytsia brand and strengthen its reputation as a socially responsible company. The conclusions emphasize the importance of further research into the impact of educational programs on target audiences, as well as the need to scale them up nationally to expand social impact.

Keywords: communication policy; mental health; crisis; social responsibility; educational initiatives; pharmaceutical enterprises; trust; adaptability. in the conditions of war.

Постановка проблеми. Комунікаційна політика є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію з різними аудиторіями: споживачами, партнерами, інвесторами та суспільством загалом. Саме комунікаційна політика формує імідж компанії, її репутацію та сприяє створенню стійких довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Вона виступає не лише інструментом інформування, а й способом побудови довіри, що є важливим для стабільного функціонування підприємства в будь-яких умовах.

У кризових ситуаціях, таких як економічні спади, пандемії чи військові конфлікти, роль комунікаційної політики суттєво зростає. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії, щоб відповідати новим реаліям і викликам, зберігаючи при цьому довіру та підтримку з боку суспільства. У таких умовах особливої значущості набуває гнучкість комунікаційних підходів, здатність швидко реагувати на зміни та фокус на актуальних потребах цільових аудиторій.

На прикладі війни в Україні можна встановити, як кризові умови вимагають від підприємств переосмислення своїх комунікаційних стратегій. Особливо це стосується компаній, таких як фармацевтичні підприємства, чия діяльність безпосередньо впливає на добробут населення. Комунікаційна політика в таких умовах повинна не лише підтримувати довіру до бренду, а й сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем.

Аналіз останніх публікацій. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростаючу увагу до комунікаційної політики підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій. Дослідники підкреслюють, що ефективна комунікація є ключовим елементом стратегії управління, сприяючи підтримці довіри та лояльності серед зацікавлених сторін.

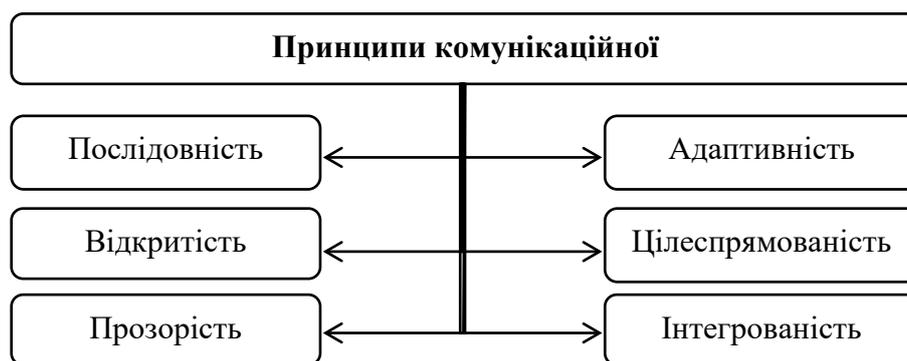
У статті Т.М. Шестакова «Особливості формування комунікаційної політики підприємств в кризових умовах» розглянуто умови, які слід враховувати при розробці

комунікаційної політики в кризових ситуаціях, а також аналізуються принципи управління кризовими комунікаціями [1]. Дослідження К.В. Фукса та Н.С. Косар «Особливості маркетингової комунікаційної політики в умовах війни» присвячено аналізу реалізації комунікаційних інструментів маркетингу під час воєнного стану. Автори формулюють рекомендації щодо ведення маркетингових комунікацій під час війни та визначають найважливіші теми у суспільстві та маркетингових комунікаціях в Україні [2]. У роботі Н.О. Осипенко «Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства» визначено вплив кризових ситуацій на маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства загалом. Автори аналізують роль маркетингових комунікацій у поліпшенні внутрішніх комунікацій підприємства [3]. У роботі В. Зубченко, І. Герасименко та Н. Осипенко «Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на підприємства» визначено вплив викликів, що постали перед політикою формування маркетингових комунікацій в умовах війни. Автори використовують наукові методи систематизації, індукції та дедукції, порівняння та графічний метод для аналізу ситуації [4]. У дослідженні Г. Гайович, К. Шихненко та О. Арехтейчук «Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України» здійснено аналіз українських і зарубіжних теоретико-практичних розробок у сфері кризових комунікацій з метою визначення їх особливостей у сучасних реаліях [5].

Публікації зазначені вище та інші акцентують увагу на важливості адаптації комунікаційної політики підприємств до умов кризи, зокрема війни.

Мета дослідження. Метою поданої статті є дослідження теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики компанії в умовах війни на прикладі ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Комунікаційна політика є важливою частиною управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію з ключовими групами, такими як споживачі, партнери, співробітники та інвестори. Вона спрямована на формування позитивного іміджу компанії, покращення її репутації та створення довгострокових стосунків із зацікавленими сторонами [6]. Основні принципи комунікаційної представлено на рис. 1.



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 1. Основні принципи комунікаційної

Відповідно до поданого рисунку, послідовність забезпечує узгодженість усіх повідомлень компанії, що допомагає підтримувати єдиний корпоративний імідж. Відкритість, у свою чергу, сприяє довірі, адже компанія надає достовірну та своєчасну інформацію.

Важливу роль у комунікаційній політиці відіграє адаптивність. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що особливо актуально в сучасних

умовах постійної невизначеності. Наприклад, під час кризи адаптивна комунікація допомагає мінімізувати ризики та відновити довіру [7]. Крім того, комунікаційна політика виконує ключову роль у підтримці внутрішніх комунікацій. Вона сприяє кращій взаємодії між співробітниками, що позитивно впливає на мотивацію та залученість до роботи. Завдяки цьому підприємства можуть досягати більшої ефективності у своїй діяльності [6].

Таким чином, комунікаційна політика є важливим елементом стратегії будь-якого підприємства, спрямованим не тільки на вирішення поточних завдань, але й на досягнення довгострокових цілей, таких як зміцнення репутації, покращення внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності.

У кризових ситуаціях, таких як війна, комунікаційна політика підприємств зазнає значних змін, що зумовлено необхідністю адаптації до нових реалій та викликів. Підприємства стикаються з потребою швидко реагувати на непередбачувані події, підтримувати довіру стейкхолдерів та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Під час кризи особливо важливою стає прозорість комунікацій. Відкритість та своєчасність надання інформації сприяють зниженню рівня невизначеності серед співробітників, клієнтів та партнерів. Наприклад, дослідження показують, що компанії, які активно інформують своїх стейкхолдерів про заходи, вжиті для подолання кризи, отримують вищий рівень довіри та лояльності [8].

Адаптивність комунікаційної стратегії є ще одним ключовим аспектом. Підприємства повинні бути готовими швидко змінювати свої повідомлення та канали комунікації відповідно до розвитку ситуації. Зазначене базується на основі використання різних платформ для донесення інформації, таких як соціальні мережі, електронна пошта чи внутрішні корпоративні ресурси. Важливо також враховувати культурні та соціальні особливості аудиторії, щоб забезпечити ефективність комунікації. На рис. 2 представлено ключові етапи адаптації комунікаційної стратегії [9].



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 2. Етапи адаптації комунікаційної стратегії

Крім того, під час кризи зростає значення внутрішніх комунікацій. Співробітники потребують чітких вказівок та підтримки від керівництва, щоб зберігати мотивацію та ефективність роботи. Регулярні оновлення, можливість зворотного зв'язку та залучення персоналу до процесу прийняття рішень сприяють зміцненню командного духу та підвищенню продуктивності [10].

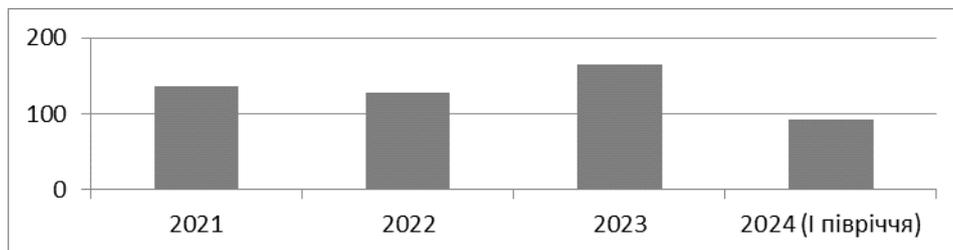
Виклики, з якими стикаються підприємства під час кризи, включають управління репутаційними ризиками, підтримку стабільності бізнес-процесів та забезпечення безпеки інформації. Неправильна або несвоєчасна комунікація може призвести до втрати довіри клієнтів та партнерів, що негативно вплине на фінансові показники компанії. Тому розробка та впровадження ефективної комунікаційної стратегії є критично важливими для успішного подолання кризових ситуацій [11].

Отже, в умовах кризи підприємства повинні приділяти особливу увагу своїй комунікаційній політиці, забезпечуючи прозорість, адаптивність та ефективність взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Подане дослідження присвячене вивченню питання покращення маркетингової комунікаційної політики на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» в умовах війни. «Дарниця» є одним із провідних виробників ліків в Україні, відомим своєю активною комунікаційною політикою. Компанія приділяє значну увагу формуванню позитивного іміджу та підтримці довіри серед споживачів, партнерів та суспільства загалом [12].

Для кращого аналізу компанії «Дарниця» слід дослідити загальну ситуацію на ринку її функціонування. Фармацевтична галузь є важливою складовою світової економіки, оскільки забезпечує потреби у здоров'ї населення через виробництво та продаж лікарських засобів. Вона характеризується стабільним попитом на препарати та інноваційними технологіями, що підтримують її розвиток. Ключовими факторами зростання є впровадження новітніх технологій, використання генетичних і біотехнологічних препаратів, а також значні інвестиції в дослідження і розробки нових ліків. Важливим є також регулювання цієї галузі, яке гарантує безпеку та якість продукції, зокрема за допомогою стандартів GMP (Good Manufacturing Practices) [13].

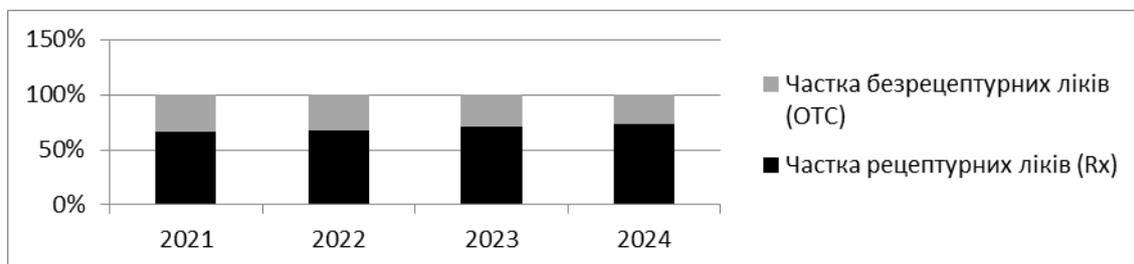
Досліджуючи фармацевтичний ринок України, було з'ясовано, що відбулося зростання попиту на лікарські засоби у 2023 році. Відповідно, можна стверджувати, що ринок адаптується до нових умов функціонування. При цьому спостерігається зростання цін, а також зниження обсягів продажів у натуральному вираженні в порівнянні з грошовим. На рис. 3 показано грошове вираження змін у продажах фармацевтичної продукції за період 2021–2024 роки.



Джерело: складено авторами на основі [14].

Рис. 3. Грошове вираження змін в період 2021–2024

Зокрема, у 2023 році спостерігається активне зростання в грошовому вираженні на 29,2%, що свідчить про підвищення попиту на дорогі товари та адаптацію ринку до нових економічних умов. Дані про безрецептурні та рецептурні лікарські засоби представлено на рис. 4.

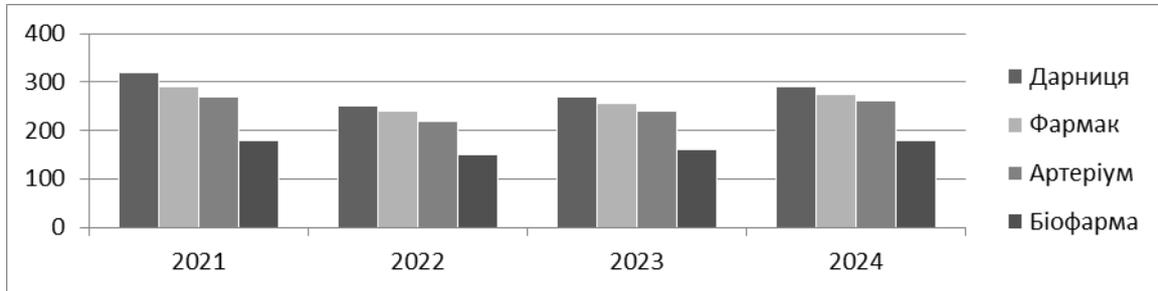


Джерело: складено авторами на основі [14].

Рис. 4. Частка рецептурних та безрецептурних ліків в Україні (2021–2024)

Зростання частки рецептурних препаратів на ринку відображає посилення контролю з боку держави та зростання попиту на професійну медичну допомогу. Також, необхідно

проаналізувати дані про рівень продажів основних фармацевтичних підприємств в країні для кращого розуміння загальної ситуації (рис. 5).

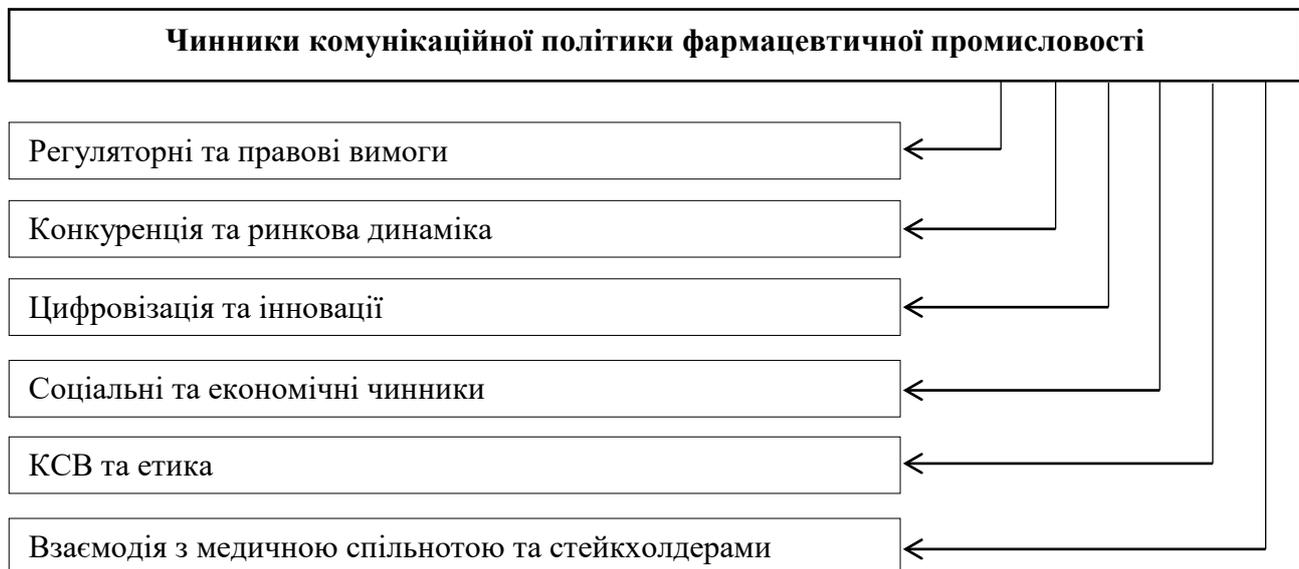


Джерело: складено авторами на основі [14].

Рис. 5. Динаміка продажів основних виробників фармацевтичної продукції в Україні, млн упаковок за період 2021–2024

Після кризи 2022 року провідні виробники, такі як «Дарниця», «Фармак», «Артеріум» та «Біофарма», поступово відновлюють свої позиції, збільшуючи обсяги продажів та зростаючи у грошовому вираженні. Можна зробити висновок, що компанія «Дарниця» протягом аналізованого періоду є лідером та поступово покращує результати своєї діяльності з 250 млн упаковок продукції у 2022 році до 290 млн у поточному році. Загалом фармацевтичний ринок України продовжує демонструвати стійкість та адаптацію до нових економічних умов, зберігаючи позитивні тенденції розвитку у 2023–2024 роках.

На рис. 6 визначено основні чинники, що визначають політику комунікацій на фармацевтичному ринку.



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 6. Чинники, що визначають комунікаційну політику підприємств фармацевтичної промисловості

Комунікаційна політика фармацевтичних підприємств залежить від кількох ключових чинників. Серед них важливими є регуляторні та правові вимоги, що зумовлюють необхідність дотримання строгих норм щодо реклами та просування ліків. Конкуренція на ринку також впливає на стратегії підприємств, які повинні постійно реагувати на зміни в

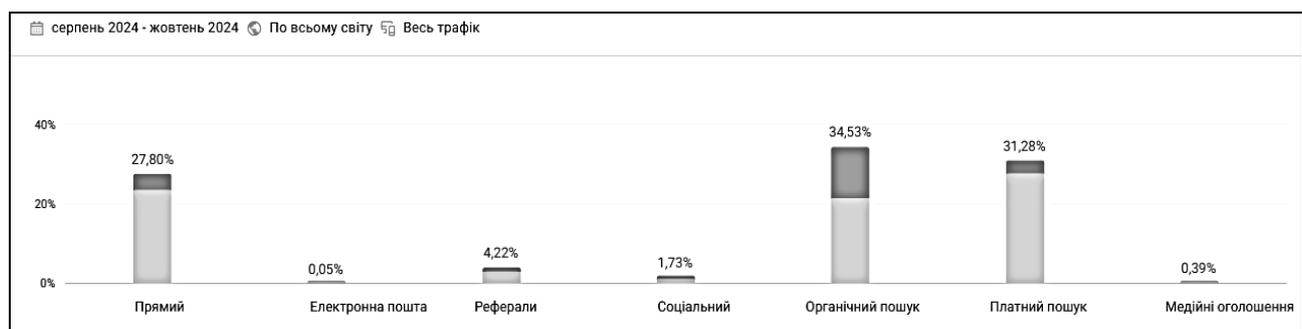
попиті та нові тренди. Цифровізація відкриває нові можливості для комунікації через онлайн-канали, що дозволяє швидко інформувати споживачів і медиків. Соціальні та економічні чинники, зокрема екологічні та етичні аспекти, впливають на споживчі вподобання і вимоги до доступності ліків. Водночас корпоративна соціальна відповідальність і етика стають важливими для формування довіри до бренду. Також, взаємодія з медичною спільнотою та стейкхолдерами є необхідною для забезпечення правильного використання препаратів. Усі ці фактори разом визначають ефективність комунікаційної стратегії фармацевтичних компаній.

Як було зазначено вище, однією з ключових складових комунікаційної стратегії «Дарниця» є прозорість та відкритість у взаємодії з аудиторією. Компанія регулярно інформує про свою діяльність, нові продукти та соціальні ініціативи через офіційний сайт та соціальні мережі. Цей підхід сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності споживачів.

У період кризи, зокрема під час війни, «Дарниця» адаптувала свою комунікаційну стратегію, акцентуючи увагу на підтримці національної свідомості та соціальної відповідальності. Компанія ініціювала проєкт «Бути українцями – це наше», спрямований на зміцнення національної ідентичності серед співробітників та суспільства [15]. Крім того, «Дарниця» активно підтримує медичних працівників та пацієнтів, надаючи необхідні лікарські засоби та інформаційну підтримку. Ці дії підкреслюють соціальну відповідальність компанії та її прагнення сприяти покращенню здоров'я нації.

Серед викликів, з якими стикається «Дарниця» у сфері комунікацій, можна виділити необхідність швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та підтримку стабільності бізнес-процесів в умовах кризи. Компанія продовжує вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, враховуючи сучасні тенденції та потреби аудиторії.

Для здійснення детального дослідження результатів комунікаційної політики підприємства «Дарниця» скористаємося даними з програми SimilarWeb. Огляд основних каналів підприємства представлено на рис. 7.



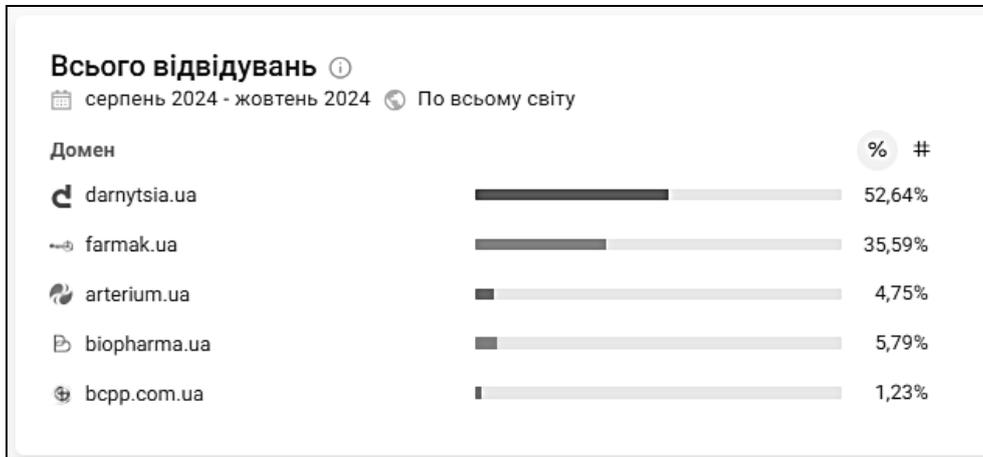
Джерело: складено авторами на основі [16].

Рис. 7. Огляд каналів ПрАТ «Дарниця»

Згідно з даними, основний трафік надходить через органічний пошук (SEO) – 34,53%. Трохи менше користувачів приходить через платний пошук (31,28%) і введення назви компанії в пошукову систему (27,8%). Інші канали мають значно нижчі показники, зокрема електронна пошта (0,05%) та медійні оголошення (0,39%). Також, було проведено порівняння кількості відвідувань сайту компанії у порівнянні з головними конкурентами на фармацевтичному ринку України (рис. 8).

Найбільшу частку відвідувачів серед аналізованих фармацевтичних компаній має «Дарниця» – 52,64%, тоді як «Фармак» займає друге місце з 35,59%. Це свідчить про те, що

ці два підприємства є лідерами за кількістю відвідувачів. Розподіл пристроїв, з яких здійснюється вхід на сайти компаній представлено на рис. 9.



Джерело: складено авторами на основі [16].

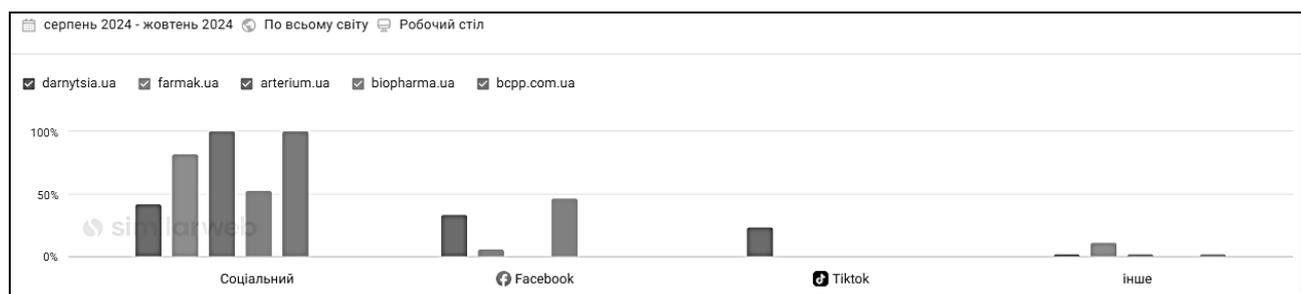
Рис. 8. Відсоткове співвідношення відвідувачів на сайті ПрАТ «Дарниця» та основних конкурентів



Джерело: складено авторами на основі [16].

Рис. 9. Розподіл пристроїв для входу на сайти підприємств

Згідно з даними, більше половини входів на сайти всіх аналізованих компаній здійснюється через мобільні пристрої. Для «Дарниці» цей показник становить 77,6%. Компанії варто врахувати цей факт і оптимізувати сайт та інші комунікаційні канали для зручності користувачів мобільних пристроїв. Наступний показник, що слід розглянути це соціальний трафік (рис. 10).



Джерело: складено авторами на основі [16].

Рис. 10. Соціальний трафік

Згідно з даними на рис. 10, «Дарниця» лідирує за Facebook (33,65%) і TikTok (23,67%). «Біофарма» має ще вищий показник на Facebook – 47,14%. «Фармак» показує 6,28% на Facebook і 5% на YouTube. Для «Артеріум» та «Борщагівського хіміко-фармацевтичного заводу» 100% трафіку йде через пошукові системи.

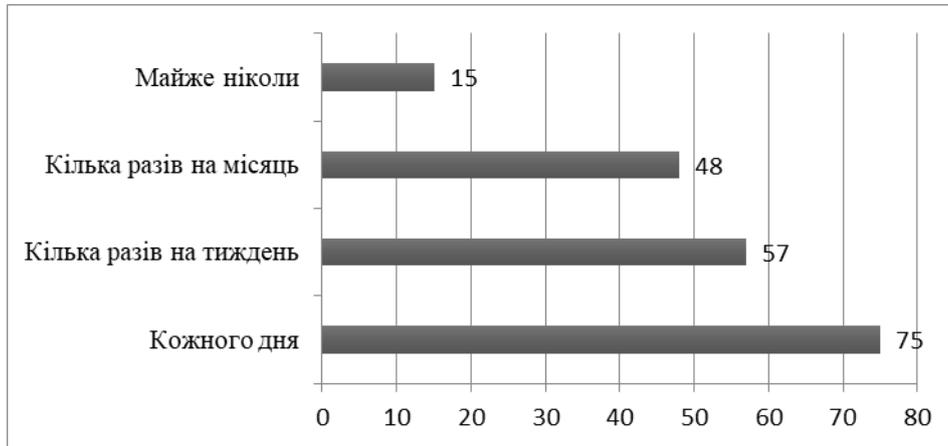
Компанія «Дарниця» має хороші результати щодо трафіку та залученості, але є потенціал для покращення, особливо в умовах сучасних викликів. Через війну та зміни у пріоритетах цільової аудиторії, компанії варто активніше адаптувати свої стратегії, зокрема впроваджуючи соціальні проєкти. Інтеграція такої ініціативи зміцнить репутацію бренду, підвищить залученість і довіру аудиторії, що допоможе покращити результати компанії в умовах нестабільності. Одним із ключових напрямів вдосконалення комунікаційної політики компанії «Дарниця» є розширення ініціатив, спрямованих на підтримку ментального здоров'я. Це питання набуло особливої важливості в умовах постійного стресу, викликаного війною. Компанія вже має досвід у цій сфері: на її офіційному сайті створено освітній хаб, де публікувалися матеріали про те, як люди можуть покращити свій психологічний стан. Цей проєкт є базисом для розширення ініціатив компанії [12]. Пропонується вивести цю ініціативу на новий рівень шляхом організації освітніх заходів для студентів. Молодь є однією з найуразливіших груп у часи війни через емоційне навантаження, невизначеність майбутнього та соціальну ізоляцію. Освітні заходи можуть включати лекції, тренінги та семінари, спрямовані на підвищення обізнаності про ментальне здоров'я, зокрема про методи подолання стресу, профілактику психологічних розладів та підтримку емоційної стабільності.

Передбачається, що проєкт буде здійснюватися під назвою «Разом до Рівноваги», що символізує основну мету ініціативи, а саме здобути психологічну рівновагу.

«Разом до Рівноваги» – це проєкт, який прагне допомогти українській молоді здійснити мандрівку до зміцнення свого ментального стану разом з компанією «Дарниця». Ключовою метою цієї ініціативи є формування у молоді навичок стресостійкості та самопомоги, що є важливим у контексті національної стійкості. Завдяки цьому компанія зможе не лише зміцнити свій імідж соціально відповідального підприємства, а й зробити вагомий внесок у подолання психологічних викликів, які постали перед українським суспільством.

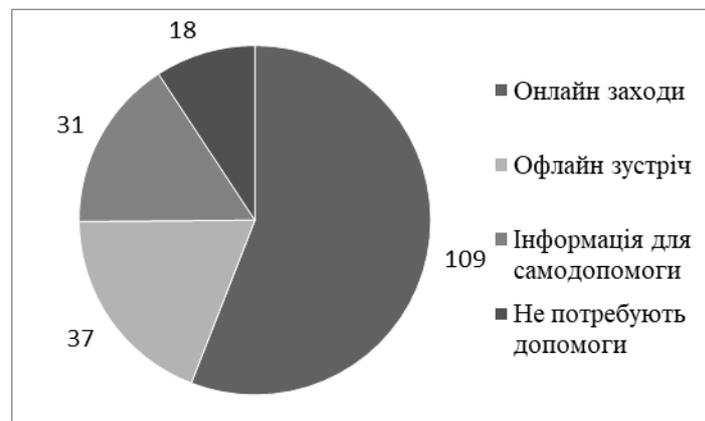
Для організації ініціативи передбачено активну співпрацю з навчальними закладами, організацію освітніх заходів, лекцій та анонімних тестувань. Важливою складовою буде залучення провідних психотерапевтів для надання професійної підтримки. У рамках проєкту студенти отримають освітні матеріали (брошури, чек-листи) з практичними порадами щодо зниження стресу та боротьби з панічними атаками. Окрім того, буде створено чат-бот та інформаційний-канал, де учасники зможуть знайти корисну інформацію і отримати індивідуальну допомогу. З огляду на ситуацію в країні, більшість заходів відбуватимуться онлайн, що дозволить залучити студентів з усієї України. Зворотний зв'язок від учасників допоможе вдосконалювати проєкт, а також зрозуміти, як краще адаптувати його до потреб молоді. Щоб зрозуміти наскільки проєкт «Разом до Рівноваги» є цікавим та корисним для цільової аудиторії було проведено опитування серед студентів, основні результати якого представлено на рис. 11–15.

Продемонстровані результати на рис. 11 свідчать, що більше частина опитуваних відчувають тривожність частіше, ніж один раз на тиждень. І лише 15 зі 195 осіб стверджують, що майже ніколи не стикалися з подібним. Слід зазначити, що лише в 10 учасників дослідження був досвід роботи з психотерапевтом. Це є досить малою часткою від всіх хто долучився до дослідження, що може бути спричинено недовірою серед населення до даного типу спеціалістів або навіть не розумінням як їх знайти.



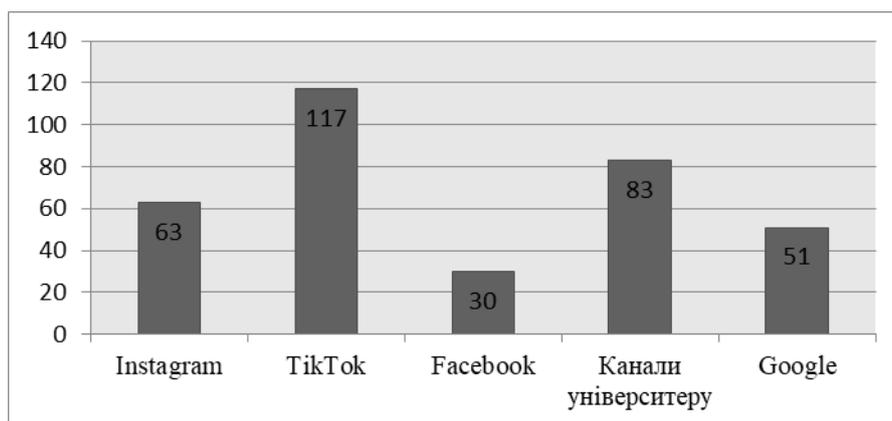
Джерело: сформовано авторами.

Рис. 11. Результати опитування студентів, відносно частоти тривожних станів



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 12. Зручний для опитуваних формат допомоги



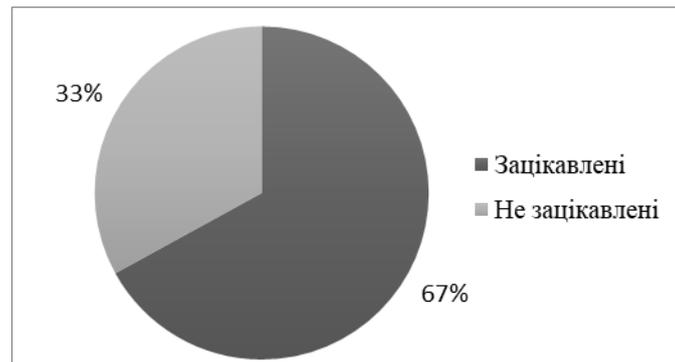
Джерело: сформовано авторами.

Рис. 13. Зручний для опитуваних формат допомоги

Більшість студентів, які брали участь в опитуванні, висловили бажання відвідувати онлайн-заходи, спрямовані на підтримку психологічного здоров'я. Це свідчить про доцільність проведення більшості заходів у онлайн-форматі, що забезпечить учасникам комфорт і конфіденційність. Однак, частина опитаних також зацікавлена в офлайн-

консультаціях, тому інколи такі зустрічі можна проводити вживу, за умови організації безпеки для учасників.

За результатами представленими на рис. 13, більшість цільової аудиторії дізнаватимуться про дану ініціативу з TikTok, а також велика частка опитуваних звернули увагу, що потенційно могли б дізнатися про даний проєкт саме з інформаційних каналів свого вищого навчального закладу.

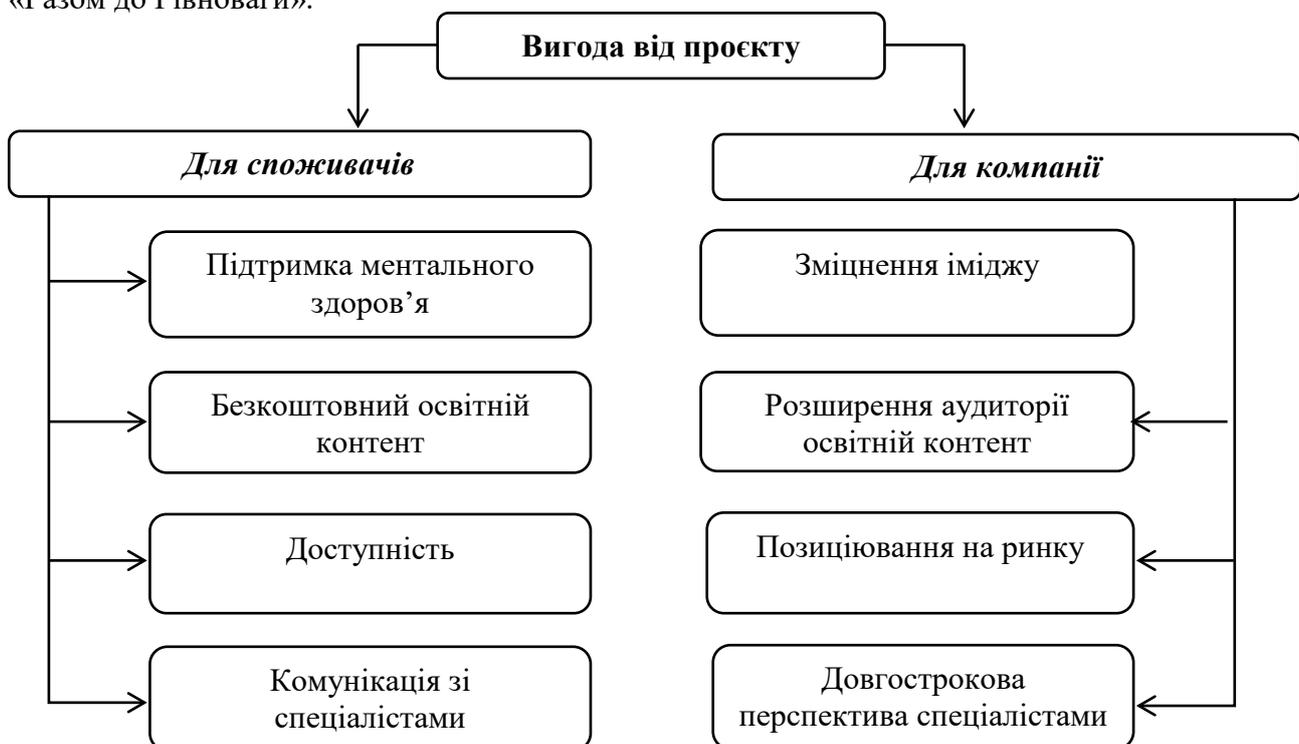


Джерело: сформовано авторами.

Рис. 14. Частка зацікавлених студентів у проєкті «Разом до Рівноваги»

Серед опитуваних студентів 130 з 190 зацікавились в проєкті «Разом до Рівноваги», та хотіли б відвідувати такого типу заходи, з метою покращення власного ментального здоров'я.

Отже, за результатами дослідження, проєкт «Разом до Рівноваги» дійсно є потрібним для сучасної молоді та зможе зацікавити їх до співпраці для покращення емоційного стану студентів. На рис. 15 представлено узагальнений перелік важливості та користі від проєкту «Разом до Рівноваги».



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 15. Користь від запропонованого проєкту «Разом до Рівноваги»

Пропозиція організації освітніх заходів для підтримки ментального здоров'я є вигідною як для споживачів, так і для компанії «Дарниця». Це рішення має значні переваги для обох сторін, особливо в умовах війни, коли стресові фактори впливають на більшість населення.

Для споживачів головною вигодою є доступ до практичної інформації, яка допомагає справлятися з емоційними викликами. Лекції та семінари дозволяють отримати нові знання про те, як знизити рівень тривоги, підтримувати внутрішній баланс та зберігати продуктивність у складних обставинах. Додатково такі заходи дають можливість людям відчувати підтримку та турботу з боку компанії, що зміцнює довіру до бренду. Формат, який включає онлайн-участь, робить ці заходи доступними для більшої кількості людей, незалежно від їхнього місця перебування.

Для компанії ця ініціатива також має значні переваги. Організуючи подібні заходи, «Дарниця» демонструє свою соціальну відповідальність і турботу про суспільство. Це сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню позицій компанії на ринку. Молодь, яка стане учасником заходів, може не лише звернути увагу на продукцію компанії, але й у майбутньому стати її амбасадорами. Такий підхід дозволяє «Дарниці» не тільки зміцнити свій бренд зараз, а й інвестувати у формування довготривалих відносин з аудиторією.

У підсумку, ці освітні заходи вигідні як майбутньої цільової аудиторії, так і компанії. Споживачі отримають реальну підтримку та корисні знання, які допомагають їм краще адаптуватися до викликів війни, а компанія зміцнить свою репутацію, збільшить лояльність клієнтів і підкреслить свою роль як соціально відповідального лідера у сфері фармацевтики.

Висновки. Комунікаційна політика є невід'ємною складовою ефективного управління підприємствами, оскільки вона забезпечує взаємодію з усіма ключовими стейкхолдерами, включаючи споживачів, партнерів, співробітників та інвесторів. Вона допомагає формувати позитивний імідж компанії, підвищує довіру і сприяє зміцненню репутації, що особливо важливо в умовах нестабільності та змін. Основні принципи комунікаційної політики, такі як узгодженість, відкритість і адаптивність, грають важливу роль у забезпеченні довгострокових відносин з аудиторією. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, адаптивність і прозорість комунікацій стають критичними для підтримки стабільності бізнесу і збереження лояльності клієнтів і партнерів.

Прикладом ефективною комунікаційної політики є компанія «Дарниця», яка продовжує адаптувати свої стратегії до умов війни, підкреслюючи важливість національної ідентичності і соціальної відповідальності. Компанія успішно підтримує довіру серед споживачів, акцентуючи увагу на прозорості та відкритості через офіційні канали комунікації, зокрема в соціальних мережах. Водночас, у кризових умовах підприємство активно використовує адаптивні стратегії, сприяючи своєчасній інформаційній підтримці і розвитку взаємодії з медичними працівниками та пацієнтами.

Результати дослідження вказують на необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через інтеграцію соціальних ініціатив і підтримку ментального здоров'я, що є актуальним у контексті війни. Пропонований проєкт «Разом до Рівноваги», орієнтований на підтримку психологічного стану молоді, має потенціал для значного впливу на цільову аудиторію. За результатами опитування студентів, більшість з них висловила бажання брати участь у таких заходах, що підтверджує важливість організації освітніх і психологічних ініціатив в умовах кризових викликів.

Отже, стратегічний підхід до комунікаційної політики підприємства, зокрема через інтеграцію соціальних проєктів, стає важливим інструментом для підвищення репутації, залучення нових споживачів та підтримки стабільності бізнесу в умовах невизначеності.

Успішна комунікація сприяє зміцненню стійкості підприємства і його здатності адаптуватися до змінюваного середовища.

References

Література

1. Shestakova, T. M. (2021). Osoblyvosti formuvannya komunikatsiinoi polityky pidpriemstv v kryzovykh umovakh [Peculiarities of forming communication policy of enterprises in crisis conditions]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii: naukovo-praktychnyi zhurnal = Change management and innovation: scientific and practical journal*, № 1. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/20> [in Ukrainian].
1. Шестакова Т. М. Особливості формування комунікаційної політики підприємств в кризових умовах. *Управління змінами та інновації: науково-практичний журнал*. 2021. № 1. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/20>.
2. Fuks, K. V., Kosar, N. S. (2022). Osoblyvosti marketynhovoї komunikatsiinoi polityky v umovakh viiny [Peculiarities of marketing communication policy in wartime]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia = Eastern Europe: economy, business and management*, № 4 (37). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2022/8.pdf [in Ukrainian].
2. Фукс К. В., Косар Н. С. Особливості маркетингової комунікаційної політики в умовах війни. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4 (37). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2022/8.pdf.
3. Osypenko, N. O. (2023). Vplyv kryzovykh situatsii na intehrovani marketynhovi komunikatsii ta vnutrishnie seredovyshche pidpriemstva [The impact of crisis situations on integrated marketing communications and the internal environment of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky = Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, № 48. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/18297/Осипенко%20Н.О..pdf> [in Ukrainian].
3. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 48. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/18297/Осипенко%20Н.О..pdf>.
4. Zubchenko, V. V., Herasymenko, I. O., Osypenko, N. O. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in times of war: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552> [in Ukrainian].
4. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552>.
5. Zubchenko, V., Herasymenko, I., Osypenko, N. (2023). Kryzova komunikatsiia: zarubizhnyi dosvid i realii Ukrainy [Crisis communication: foreign experience and realities of Ukraine]. *Naukovyi visnyk: "Derzhavne upravlinnia" = Scientific bulletin "Public administration"*, № 2 (14). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/324> [in Ukrainian].
5. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. *Науковий вісник "Державне управління"*. 2023. № 2 (14). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/324>.
6. Bratko, O. S. (2006). Marketynhova polityka komunikatsii: navch. posib. dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv [Marketing communications
6. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль:

- policy: a textbook for students of higher educational institutions]. Ternopil: Publishing house "Kart-blansh". 164 p. [in Ukrainian].
7. Pakhucha, E. V. (2023). *Marketynhovi komunikatsii. navch. posib. dlia здобувачів першого (bakalavrskoho) rivnia spetsialnosti 075 "Marketynh" [Marketing Communications: a study guide for first (bachelor's) level students of specialty 075 "Marketing"]*. Kharkiv. 20 p. [in Ukrainian].
8. Dziana, H. O., Dziany, R. B. (2022). *Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh kryz [Communications Management in Crisis Conditions]*. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava = Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184> [in Ukrainian].
9. *Pro komunikatsiiu v umovakh kryzy [About communication in times of crisis]*. URL: <https://strategi.com.ua/pro-komunikatsiiu-v-umovakh-kryzy/> [in Ukrainian].
10. *Kryzovi komunikatsii vid A do Ya [Crisis communications from A to Z]*. URL: <https://mmr.ua/show/kryzovi-komunikatsiyi-vid-a-do-ya-posibnik-dlya-piarnikov-ta-menedzheriv> [in Ukrainian].
11. *Antykryzovi komunikatsii: chas diaty [Anti-crisis communications: time to act]*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/209268_antikrizov-komunkats-chas-dyati [in Ukrainian].
12. *Ofitsiyniy sait kompanii "Darnytsia" [Official website of the company "Darnytsia"]*. URL: <https://darnytsia.ua/> [in Ukrainian].
13. *Holovni vyklyky dlia zrostantia farmatsevtichnoho rynku u 2024 [Key challenges for pharmaceutical market growth in 2024]*. URL: <https://www.apteka.ua/article/683553> [in Ukrainian].
14. *Pidsumky aptechnykh prodazhiv 2023 [Pharmacy sales results 2023]*. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/> [in Ukrainian].
15. *Buty ukraintsiamy – tse nashe: yak Darnytsia zmitsniuie natsionalnu svidomist sered spivrobotnykiv [Being Ukrainians is ours: how Darnytsia strengthens national consciousness among employees]*. URL: <https://mmr.ua/show/buty-ukrayincyamy-cze-nashe-yak-darnytsya-zmicznyuye-naczionalnu-svidomist-sered-spivrobotnykiv> [in Ukrainian].
16. SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/>
- Видавництво "Карт-бланш", 2006. 164 с.
7. Пахуча Е. В. *Маркетингові комунікації: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 "Маркетинг"*. Харків, 2023. 20 с.
8. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. *Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184>.
9. *Про комунікацію в умовах кризи*. URL: <https://strategi.com.ua/pro-komunikatsiiu-v-umovakh-kryzy/>
10. *Кризові комунікації від А до Я*. URL: <https://mmr.ua/show/kryzovi-komunikatsiyi-vid-a-do-ya-posibnik-dlya-piarnikov-ta-menedzheriv>.
11. *Антикризові комунікації: час діяти*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/209268_antikrizov-komunkats-chas-dyati.
12. *Офіційний сайт компанії "Дарниця"*. URL: <https://darnytsia.ua/>
13. *Головні виклики для зростання фармацевтичного ринку у 2024*. URL: <https://www.apteka.ua/article/683553>.
14. *Підсумки аптечних продажів 2023*. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmacy-sales-ua-2023/>
15. *Бути українцями – це наше: як Дарниця зміцнює національну свідомість серед співробітників*. URL: <https://mmr.ua/show/buty-ukrayincyamy-cze-nashe-yak-darnytsya-zmicznyuye-naczionalnu-svidomist-sered-spivrobotnykiv>.
16. SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/>

УДК 658.3:331.1:339.13

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.9

Анна І. Костишина

Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна

**КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ: АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ ПРАЦІ ТА ВІЙНИ**

У статті досліджено роль компенсаційної політики як інструменту мотиваційного менеджменту, проаналізовано особливості її формування під впливом трансформацій праці та війни, та запропоновано рекомендації щодо побудови гнучкої та адаптивної системи компенсації. З'ясовано, що у розумінні засад формування компенсаційної політики існують різні наукові підходи. Перспективним визнано інтегрований підхід, що враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти, є найбільш ефективним для розробки збалансованої та дієвої системи компенсації. Базуючись на такому підході, запропоновано трактування компенсаційної політики. Визначено, що трансформації змісту праці, зумовлені технологічним прогресом, глобалізацією, соціально-економічними, організаційними змінами та індивідуальними потребами працівників, мають значний вплив компенсаційну політику. Проаналізовано наслідки впливу цих трансформацій і війни на компенсаційну політику через розгляд змін, що відбулися у структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності. Обґрунтовано, що війна в Україні суттєво вплинула на дієвість компенсаційних систем, актуалізувавши питання безпеки та добробуту працівників, підтримки їх у складних життєвих ситуаціях та забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Визначено необхідність формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики, принципами якої є адаптивність, гнучкість, прозорість, справедливість, конкурентоспроможність. Акцентовано увагу на тому, що компенсаційні пакети мають бути адаптовані до потреб працівників, враховувати особливості воєнного стану та сприяти залученню та утриманню талановитих кадрів. Розроблено практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України.

Ключеві слова: компенсаційна політика; мотиваційний менеджмент; трансформації праці; вплив війни; компенсаційна система; гнучкість; адаптивність.

Anna I. Kostyshyna

Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

**COMPENSATION POLICY IN THE MOTIVATIONAL MANAGEMENT SYSTEM:
ASPECTS OF FORMATION IN THE CONTEXT OF LABOR
TRANSFORMATIONS AND WAR**

The article explores the role of compensation policy as a tool of motivational management, analyzes the specifics of its formation under the influence of labor transformations and war, and provides recommendations for building a flexible and adaptive compensation system. It has been established that there are diverse scholarly approaches to understanding the fundamentals of compensation policy formation. An integrated approach, which accounts for economic, social, psychological, and managerial aspects, is recognized as the most effective for developing a balanced and functional compensation system. Building on this approach, a conceptual interpretation of compensation policy is proposed. The study identifies that transformations in the nature of work, driven by technological progress, globalization, socio-economic and organizational changes, and individual employee needs, significantly impact compensation policy. The consequences of these transformations and the war on compensation policy are analyzed through

changes in the structure, priorities, and effectiveness of compensation systems. It is substantiated that the war in Ukraine has critically affected the efficacy of compensation systems, bringing to the forefront issues of employee safety and well-being, support in challenging life circumstances, and the need to ensure labor market competitiveness. The necessity of developing a flexible and adaptive compensation policy is emphasized, with core principles including adaptability, flexibility, transparency, fairness, and competitiveness. The study highlights that compensation packages must be tailored to employee needs, account for wartime conditions, and foster the attraction and retention of talented personnel. Practical recommendations and measures aimed at enhancing compensation policy within the motivational management framework in post-war Ukraine are proposed.

Keywords: *compensation policy; motivational management; labor transformations; impact of war; compensation system; flexibility; adaptability.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформації праці, зумовлені цифровізацією, автоматизацією та переходом до гібридних форматів зайнятості, кардинально змінюють традиційні моделі мотивації персоналу.

Компенсаційна політика як ключовий інструмент мотиваційного менеджменту стикається з багатьма новими викликами: необхідністю враховувати динамічні потреби працівників, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри в умовах глобалізації ринків праці, етичні та соціальні аспекти справедливості винагороди за працю. Одночасно війна в Україні різко загострила ці процеси, додавши до них фактори та загрози екстремального стресу, масової міграції трудових ресурсів, дефіциту фінансових можливостей бізнесу та потреби у підтримці психологічної стійкості працівників. В результаті класичні підходи до компенсацій трудових зусиль персоналу (наприклад, жорсткі тарифи або уніфіковані соціальні пакети) втрачають свою колишню значимість для працівників, що призводить до високої плинності кадрів, зниження продуктивності, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Актуальність дослідження аспектів формування компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту зумовлюється тим, що під час швидких трансформацій праці традиційні підходи до компенсаційної політики часто виявляються застарілими та неефективними. В Україні, крім того, в умовах воєнного стану посилюється протиріччя між необхідністю забезпечити справедливу винагороду за працю, стимулювати трудову та інноваційну активність персоналу, та обмеженими ресурсами підприємств, що зазнають збитків через війну, міграцію кадрів та економічну нестабільність.

Розв'язання цієї проблеми потребує досягнення балансу між інтересами працівників та можливостями підприємства. З одного боку, працівники потребують гідної компенсації за витрачені трудові зусилля, що враховує інфляцію, ризики воєнного часу та додаткове навантаження, пов'язане з трансформаціями праці. З іншого боку, підприємства змушені оптимізувати витрати, шукати нові джерела доходу та адаптуватися до змін. Розв'язання цього протиріччя є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах трансформацій праці та війни. У зв'язку з цим назріла практична потреба у формуванні ефективної компенсаційної політики, яка має враховувати ці фактори, відповідати сучасним викликам, бути економічно обґрунтованою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес науковців до мотиваційної проблематики у сфері праці. Зокрема, сутність мотивації персоналу глибоко розкрита у працях таких вчених, як А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, А. Герасименко [3, 4], мотиваційні механізми на етапі євроінтеграції – у працях М.В. Семикіної [5]. Аспекти

матеріальної та нематеріальної мотивації висвітлюються у статтях Т.В. Бондар, А.С. Краснонос [1]. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України під час війни вивчають О. Герасименко, А. Потапенко [2], С. Прохоровська [6] та ін. Трансформацію праці під впливом цифровізації досліджують А.М. Колот, О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша та ін. [4, 9].

Публікації, присвячені компенсаційній політиці, хоча і мають місце в наукових джерелах (автори М.В. Семикіна, Т.І. Жеребченко, С.О. Цимбалюк, С.І. Сергійчук [7, 8, 10] та ін.), проте потребують оновлення та адаптації до сучасних реалій. Саме ця наукова та прикладна прогалина зумовлює необхідність поглиблення досліджень компенсаційної політики, зосередження уваги на аспектах її формування в умовах трансформацій праці та війни.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб розкрити роль компенсаційної політики як інструменту мотиваційного менеджменту та особливості її формування в умовах впливу трансформацій праці та війни, та розробити рекомендації щодо формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: з'ясувати вплив факторів, що зумовили трансформації змісту праці; визначити основні наукові підходи до формування компенсаційної політики; з'ясувати сутність компенсаційної політики в контексті мотиваційного менеджменту; проаналізувати вплив трансформацій праці та військових умов на структуру компенсаційних систем, їх пріоритети та ефективність; розробити практичні рекомендації щодо формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел [4–9] дозволяє констатувати, що трансформація праці є складним і багатоаспектним процесом, зумовленим впливом сукупності факторів, які тісно переплітаються між собою, впливаючи на працівників, роботодавців і суспільство в цілому. Розглянемо детальніше основні групи факторів, що зумовили трансформацію праці:

1. Технологічний прогрес:

- ком'ютеризація, автоматизація та роботизація (заміна рутинних операцій автоматизованими системами та роботами вивільняє людину від монотонної праці, сприяє розвитку творчих здібностей, зростанню інтелектуальної складової у змісті праці);
- цифровізація економіки (проникнення цифрових технологій в усі сфери діяльності змінює способи виконання завдань, сприяє обміну інформацією та співпраці, з'являється масова потреба в опануванні цифровими навичками);
- поява штучного інтелекту (ШІ), поширення його застосування (ШІ призводить до появи нових професій та трансформації існуючих, вимагаючи від працівників адаптивності та постійного навчання та перенавчання).

2. Соціально-економічні зміни:

- глобалізація (посилення міжнародної конкуренції та інтеграція економік сприяють міграції робочої сили та вимагають від працівників володіння іноземними мовами, крос-культурними компетенціями, цифровими технологіями, формування готовності до постійного навчання);
- зміна потреб суспільства (зростання вимог до якості товарів та послуг, розвиток екологічної свідомості та орієнтації на сталий розвиток впливають на зміст праці, вимагають від працівників нових знань, навичок, соціально відповідальної поведінки);
- демографічні зміни (явище старіння населення зумовлює зменшення кількості працездатного населення, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і вимагає від роботодавців гнучкості та індивідуального підходу до кожного працівника);

3. Зміни в організації праці:

- гнучкість зайнятості, дистанційна робота (розвиток інформаційних технологій дозволяє працівникам працювати віддалено та за гнучким графіком, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям);
- зростання значення проектної діяльності, що вимагає від працівників вміння працювати в команді, швидко адаптуватися до змін та брати на себе відповідальність за результат;
- поширення agile-методологій (гнучкі методології, що дозволяють командам швидко реагувати на зміни та створювати якісний продукт завдяки ітераціям та співпраці, сприяють більш ефективній організації роботи, швидкому реагуванню на зміни та залученню працівників до прийняття рішень).

4. Зміни в індивідуальних потребах та цінностях:

- відмінності у ціннісних орієнтирах покоління Y та Z (молоде покоління працівників має інші цінності та потреби, ніж попередні покоління, вони швидко опановують цифрові технології, більше цінують можливості для розвитку, самореалізації та гнучкості у роботі, що часто суперечить застарілим підходам до організації праці і наявним стимулам мотиваційного менеджменту);
- набуває більшого значення баланс між роботою та особистим життям (для сучасних працівників важливо мати можливість поєднувати роботу з особистим життям, сім'єю та хобі, що часто пов'язано з перевагами дистанційної зайнятості);
- прагнення до особистісного розвитку (працівники прагнуть до постійного навчання та розвитку, бажають отримувати нові знання та навички для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці, проте ці потреби не завжди враховує мотиваційний менеджмент, наявна система компенсацій).

Розуміння впливу цих факторів, що зумовили трансформації змісту праці, є важливим для розробки більш сучасних стратегій управління персоналом, адекватної компенсаційної політики, які б враховували технологічні, організаційні, соціально-економічні зміни, нові потреби, інтереси, цінності сучасних працівників та сприяли досягненню цілей організації. Треба усвідомлювати, що трансформації у змісті праці мають значний вплив на мотивованість персоналу: з одного боку, вони можуть створювати нові можливості для розвитку та самореалізації, сприяти підвищенню зацікавленості працівників у своїй роботі та їх задоволеності, посилювати мотивацію, а з іншого боку, – викликати відчуття нестабільності, невизначеності, вимагати від працівників постійного навчання та адаптації, що може викликати додаткове навантаження, призводити до стресу та вигорання, послаблення мотивації і зниження ефективності трудової діяльності.

У зв'язку зі змінами праці і загостренням конкуренції компенсаційна політика на початку нового століття стала об'єктом окремої уваги як вчених, так і практиків – менеджерів, економістів, психологів, адже стали складніше завдання мотивації, спрямовані на досягнення цілей діяльності підприємств на ринку. Аналіз наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10] дозволяє визначити декілька наукових підходів до розуміння сутності компенсаційної політики – економічний, соціальний, психологічний, управлінський, інтегрований. Їх сутність і ключові аспекти висвітлені у таблиці 1.

Коментуючи зміст розробленої таблиці 1, зауважимо, що кожен із наведених підходів має свої переваги та обмеження, а їх комплексне використання дозволяє розробити ефективну та справедливую систему компенсацій, яка сприятиме досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб працівників.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до вивчення засад формування компенсаційної політики в контексті мотиваційного менеджменту

Науковий підхід	Сутність	Ключові аспекти
Економічний	Розглядає компенсаційну політику як інструмент залучення, утримання та мотивації персоналу з метою максимізації економічної ефективності діяльності підприємства.	Ринковий механізм формування заробітної плати; продуктивність праці та її зв'язок з рівнем компенсації; оптимізація витрат на персонал; конкурентоспроможність компенсаційного пакета.
Соціальний	Досліджує вплив соціальних факторів (цінності, потреби, очікування працівників) на формування компенсаційної політики та її сприйняття персоналом.	Соціальна справедливість та рівність в оплаті праці; вплив соціальних норм та стереотипів на формування компенсаційної політики; роль профспілок та інших представників працівників у регулюванні оплати праці.
Психологічний	Вивчає психологічні аспекти мотивації персоналу, зокрема вплив різних видів компенсації (матеріальна, нематеріальна, соціальна) на задоволеність працею, мотивацію та лояльність працівників.	Теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд та ін.); індивідуальні відмінності в потребах та мотиваційних орієнтирах працівників; вплив психологічного клімату в колективі на ефективність компенсаційної політики.
Управлінський	Розглядає компенсаційну політику як важливу складову системи управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.	Розробка та реалізація стратегії компенсацій; інтеграція компенсаційної політики з іншими HR-процесами (наймання, навчання, оцінювання); контроль та оцінка ефективності компенсаційної політики.
Комплексний (інтегрований)	Поєднує різні наукові підходи для комплексного аналізу та формування компенсаційної політики, враховуючи економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти.	Системний підхід до формування компенсаційної політики; збалансоване поєднання різних видів компенсації; врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників; забезпечення ефективності та справедливості компенсаційної політики.

Джерело: таблиця укладена автором на основі узагальнення наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10].

Грунтуючись на узагальненні та розвитку наукової думки А.М. Колота, М.В. Семикіної, С.О. Цимбалюк та інших вчених, пропонуємо наступне визначення: *компенсаційна політика* – це комплексна система принципів, методів та інструментів, спрямована на забезпечення справедливої та ефективної винагороди працівників за їх трудовий внесок, безперервний професійний розвиток, з урахуванням індивідуальних потреб, ринкових умов та стратегічних цілей організації, що сприяє досягненню високого рівня мотивації персоналу та ефективності праці. Переваги запропонованого визначення бачимо в тому, що воно базується на інтегрованому (комплексному) підході до розуміння компенсаційної політики, враховує сучасні тенденції розвитку ринку праці, потреби працівників та вимоги бізнесу до безперервного професійного розвитку, підкреслює

відповідність комплексної політики стратегічним цілям організації, її спрямованість на досягнення високої мотивованості персоналу та результативної праці.

З огляду на здобутки наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10], компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту має будуватися на таких основних принципах:

1. Принцип справедливості і прозорості:

- відповідність внеску (винагорода має відповідати фактичному внеску працівника в досягнення цілей компанії);
- прозорість (працівники повинні чітко розуміти, як формується їх заробітна плата та інші види компенсацій);
- рівність можливостей (усі працівники повинні мати рівні можливості для отримання винагороди, незалежно від їх раси, статі, віку чи інших особистих характеристик).

2. Принцип ефективності:

- стимулювання (компенсаційна політика має стимулювати працівників до досягнення високих результатів, розвитку та інновацій);
- залучення та утримання (система компенсацій має бути конкурентоспроможною на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників);
- оптимізація витрат (компенсаційна політика має бути економічно обґрунтованою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства).

3. Принцип гнучкості:

- швидка реакція на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- індивідуалізація (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);
- різноманітність форм (компенсаційна політика має передбачати різні форми винагороди, такі як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, пільги) та нематеріальні (визнання, розвиток, можливості кар'єрного зростання)).

4. Принцип науковості та сучасності:

- використання сучасних наукових знань, інновацій (компенсаційна політика має враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, такі як цифровізація, гнучкість та дистанційна робота);
- автоматизація (для підвищення ефективності управління компенсаціями, компанії мають використовувати сучасні технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про мотивацію персоналу);
- постійний розвиток (компенсаційна політика підприємства має постійно вдосконалюватися залежно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища).

Дотримання цих принципів, як правило, дозволяє підприємствам створювати дієву систему компенсацій, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. Проте зміни в часі, нові виклики і загрози можуть призвести до певного уточнення наведених принципів.

Трансформації праці, спричинені технологічним прогресом, глобалізацією та змінами в організації роботи, а також воєнні умови, що охопили Україну, мають значний вплив на компенсаційні системи підприємств. Розглянемо детальніше такий вплив на основі узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств.

Проаналізуємо загальні наслідки впливу трансформацій праці і війни на компенсаційну політику підприємств через розгляд змін, що відбулися в структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності:

1. Зміни в структурі компенсаційних систем:

- зростання частки гнучких та змінних виплат (у зв'язку з поширенням дистанційної роботи та проєктної діяльності, традиційні форми оплати праці, прив'язані до

відпрацьованого часу, поступово втрачають свою актуальність. Натомість, зростає частка гнучких та змінних виплат, таких як бонуси за результати, премії за виконання проєктів або участь у прибутку компанії;

- *персоналізація компенсаційного пакета* (працівники все більше цінують індивідуальний підхід та можливість самостійно обирати компоненти свого компенсаційного пакета, тому, компанії все частіше пропонують працівникам широкий вибір пільг, таких як медичне страхування, навчання, відпочинок, харчування тощо);

- *розширення спектру нематеріальних винагород* (в умовах війни та економічної нестабільності, нематеріальні винагороди, такі як визнання, похвала, можливості для розвитку та самореалізації, набувають особливого значення для працівників на тлі обмеженості економічних ресурсів організацій).

2. Зміни у пріоритетах компенсаційних систем:

- *забезпечення безпеки та добробуту працівників* (в умовах війни, пріоритетним завданням для компаній є забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників, компенсаційні системи мають враховувати цей фактор та передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);

- *підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях* (компанії все частіше надають своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);

- *забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці* (в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів компанії змушені пропонувати конкурентоспроможні компенсаційні пакети, щоб залучити та утримати талановитих працівників, професіоналів в своїй справі);

- *стимулювання інновацій та адаптивності* (компенсаційні системи мають бути спрямовані на стимулювання інновацій та адаптивності працівників до нових умов праці, що є особливо важливим в умовах трансформацій та кризи).

3. Зміни у методах забезпечення ефективності компенсаційних систем:

- *зростання вимог до ефективності* (в умовах обмежених ресурсів компанії змушені більш ретельно оцінювати ефективність своїх компенсаційних систем та оптимізувати витрати на персонал);

- *використання цифрових технологій* (для підвищення ефективності управління компенсаціями компанії все частіше використовують цифрові технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про індивідуальні потреби і здібності працівників, мотивацію персоналу);

- *зворотний зв'язок та оцінка* (для забезпечення відповідності компенсаційних систем потребам працівників та цілям компанії, важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок від персоналу та проводити оцінку ефективності системи компенсацій).

Отже, компенсаційна політика в умовах війни і трансформацій праці набуває змін, що суттєво торкнулося структури компенсаційних систем, їх пріоритетів та ефективності. З метою глибшого аналізу результатів такого впливу важливо побачити виокремлення позитивних і негативних наслідків, для цього пропонуємо таблицю 2.

Урахування цих систематизованих позитивних і негативних наслідків (таблиця 2) є важливим для пошуку шляхів вдосконалення компенсаційної політики.

Зауважимо, що процес змін у сфері праці під час війни є складним та неоднозначним. Практичний досвід показує, що такий процес має відмінності для різних українських підприємств і компаній. Підприємства різною мірою намагаються адаптувати свою діяльність в умовах ризиків безпеки для життя персоналу, втрат (людських і матеріальних), загроз ракетних атак і руйнувань. Компанії, які зможуть адаптуватися до змін

(навіть під час війни) та розробити ефективні компенсаційні системи, що дійсно враховують потреби працівників та особливості сучасного етапу розвитку економіки, зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність та успіх в умовах сучасних реалій і на етапі повоєнної розбудови економіки.

Таблиця 2

**Наслідки впливу війни і трансформацій праці
на компенсаційну політику підприємств в Україні**

Наслідки впливу	
Позитивні	Негативні
Адаптація та гнучкість: підприємства змушені адаптувати свої компенсаційні системи до нових умов, що сприяє розвитку більш гнучких та ефективних підходів до мотивації персоналу.	Економічна нестабільність: війна та економічна криза можуть призвести до зменшення фінансових ресурсів підприємств, що ускладнює можливість забезпечити конкурентоспроможну компенсацію.
Посилення соціальної відповідальності: війна актуалізує питання соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє розширенню соціального пакета та підтримці працівників у складних ситуаціях.	Міграція кадрів: війна призвела до міграції кваліфікованих працівників за кордон або в інші регіони України, що створило дефіцит кадрів, гостру конкуренцію за фахівців.
Розвиток нових форм зайнятості: трансформації праці сприяють розвитку дистанційної роботи, фрілансу та інших гнучких форм зайнятості, що створює можливості для залучення талановитих працівників з різних регіонів та країн.	Психологічний стрес: війна та пов'язані з нею стресові ситуації можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність працівників, що потребує додаткових заходів підтримки.
Акцент на нематеріальній мотивації: в умовах обмежених фінансових ресурсів, підприємства змушені більше уваги приділяти нематеріальним методам мотивації, таким як визнання, розвиток та можливості кар'єрного зростання.	Посилення конкуренції: війна може призвести до посилення конкуренції на ринку праці, що змушує підприємства пропонувати більш високу компенсацію для залучення та утримання персоналу.
Стимулювання інновацій: трансформації праці та війна створюють потребу в інноваціях та адаптації до нових умов, що може стимулювати працівників до пошуку нових рішень та підвищення ефективності роботи.	Ризик безпеки: війна створює ризик для безпеки працівників, що може вимагати додаткових витрат, заходів захисту та компенсації за роботу в небезпечних умовах.

Примітка: таблиця укладена автором.

Викладене дозволяє констатувати, що війна в Україні кардинально змінила умови функціонування бізнесу, що вимагає перегляду традиційних підходів до мотивації та компенсації трудових зусиль персоналу.

Формування *гнучкої та адаптивної компенсаційної політики* сьогодні має розглядатися в якості ключового фактору успіху підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Для такої політики першочергового значення мають принципи:

- *адаптивність* (компенсаційна політика має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як виклики, загрози, інфляція, зміни на ринку праці, потреби працівників тощо);

- *гнучкість* (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);

- *прозорість* (система компенсацій має бути зрозумілою та прозорою для працівників, щоб вони могли оцінити свій внесок та отриману винагороду);
- *справедливість* (компенсація має відповідати внеску працівника, його кваліфікації, досвіду та складності роботи);
- *конкурентоспроможність* (компенсаційний пакет, що пропонується працівнику, має бути конкурентоспроможним на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників; доцільно, щоб такі пакети мали персоналізований характер, враховували вік, потреби, особисті здібності і досягнення працівників).

В умовах воєнного стану пріоритетами гнучкої та адаптивної компенсаційної політики є:

- безпека та добробут працівників (компенсаційна політика має враховувати цей фактор і передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);
- підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях (компанії мають надавати своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);
- компенсація за роботу в умовах підвищеного ризику (працівники, які працюють в умовах підвищеного ризику, мають отримувати відповідну компенсацію);
- збереження робочих місць та заробітної плати (компанії мають докладати максимум зусиль для збереження робочих місць та виплати заробітної плати працівникам, навіть у складних економічних умовах).

На етапі післявоєнного відновлення економіки важливими пріоритетами компенсаційної політики мають бути:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів (після війни Україна буде мати гостру потребу у кваліфікованих кадрах для відновлення економіки, тому компенсаційна політика має бути спрямована на залучення та утримання таких працівників);
- стимулювання до відновлення економіки (компенсаційні системи мають стимулювати працівників до активної участі у відновленні економіки країни);
- підтримка внутрішньо переміщених осіб (компенсаційна політика має враховувати потреби внутрішньо переміщених осіб та сприяти їх інтеграції в нові громади);
- перекваліфікація та навчання (працівникам, які втратили роботу через війну, має бути надана можливість пройти перекваліфікацію та отримати нові навички, що відповідають потребам ринку праці).

З огляду на структурні складові компенсаційної політики, відзначимо таке:

- *заробітна плата* має бути конкурентоспроможною і відповідати внеску працівника у загальні результати діяльності підприємства (підрозділу);
- *премії та бонуси* мають призначатися за досягнення високих результатів, виконання планів, перевиконання завдань або за конкретний особистий внесок у розвиток підприємства;
- *соціальний пакет* має бути привабливим для працівника і цінним за змістом, отже, включати, наприклад, медичне страхування, повне або часткове відшкодування оплати навчання, путівки на відпочинок, витрат на харчування, проїзд, медогляд тощо;
- *пільги* мають адресними, враховувати можливості надання гнучкого графіку роботи, працювати віддалено, додаткової відпустки тощо;
- *нематеріальні винагороди* мають враховувати результати праці та професійного розвитку персоналу (публічне визнання успіху, подяка, надання можливостей професійного розвитку за рахунок підприємства, кар'єрного зростання тощо).

Серед інших важливих практичних рекомендацій щодо вдосконалення компенсаційної політики підприємства в системі мотиваційного менеджменту доцільно виокремити такі завдання:

- регулярно аналізувати та адаптувати компенсаційну політику до змін зовнішнього середовища.
- забезпечити участь працівників у розробці та реалізації компенсаційної політики.
- використовувати сучасні технології для управління компенсаціями та аналізу даних про мотивацію персоналу.
- створити ефективну систему комунікації та зворотного зв'язку з працівниками щодо питань компенсації.
- забезпечити навчання та розвиток персоналу для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових умов праці.

Дотримання цих рекомендацій дозволить підприємствам створити ефективну та справедливую систему компенсацій, яка сприятиме залученню, утриманню та мотивації персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Практичні рекомендації доповнюємо розробкою заходів, спрямованих на вдосконалення компенсаційної політики в умовах повоєнної України (таблиця 3).

Таблиця 3

Заходи щодо вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Перегляд та адаптація системи оплати праці	Аналіз та коригування існуючої системи оплати праці з урахуванням інфляції, змін на ринку праці та потреб працівників.	Забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати, підвищення мотивації та задоволеності працівників.
Розширення системи матеріального стимулювання	Запровадження або розширення програм преміювання, бонусів, надбавок за виконання важливих завдань, досягнення високих результатів або особистий внесок у розвиток підприємства.	Стимулювання до досягнення кращих результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці.
Персоналізація компенсаційного пакета	Надання працівникам можливості вибору певних компонентів компенсаційного пакета (наприклад, медичне страхування, навчання, відпочинок) відповідно до їх індивідуальних потреб та вподобань.	Підвищення задоволеності та лояльності працівників, врахування їх особистих потреб та мотиваційних орієнтирів.
Запровадження гнучких форм винагороди	Використання різних форм винагороди, таких як участь у прибутку, опціони на акції, програми довгострокового заощадження, що сприяють зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.	Підвищення зацікавленості працівників у успіху підприємства, стимулювання до інновацій та відповідальності.
Посилення соціальної підтримки працівників	Надання працівникам матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях (хвороба, втрата близьких, тощо), а також розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, оплату навчання, путівки на відпочинок, тощо.	Підвищення соціальної захищеності працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення позитивного іміджу роботодавця.

Закінчення табл. 3

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Компенсація витрат, пов'язаних війною	Відшкодування витрат працівників, пов'язаних з переїздом, облаштуванням на новому місці проживання, лікуванням або реабілітацією після травм, отриманих внаслідок воєнних дій.	Підтримка працівників, які постраждали від війни, забезпечення їх адаптації до нових умов життя та праці.
Створення програм професійного розвитку та перекваліфікації	Надання працівникам можливості проходити навчання, підвищувати кваліфікацію або здобувати нову професію з метою адаптації до потреб ринку праці, що змінюється.	Підвищення конкурентоспроможності працівників, їх адаптація до нових умов праці, розширення можливостей для працевлаштування.
Забезпечення безпечних та комфортних умов праці	Створення на робочих місцях безпечних та комфортних умов праці, що відповідають сучасним вимогам ергономіки та гігієни.	Зниження рівня травматизму та професійних захворювань, підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників.
Запровадження ефективної системи комунікації та зворотного зв'язку	Створення механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їх потреб та побажань, а також забезпечення відкритого та ефективного спілкування між керівництвом та персоналом.	Підвищення рівня залученості працівників до управління підприємством, врахування їх думок та пропозицій.

Джерело: авторська розробка.

Розроблена таблиця 3 розкриває сутність запропонованих заходів та очікуваний ефект для вдосконалення компенсаційної політики підприємства в умовах повоєнної України. Зауважимо, що ефективність кожного заходу залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його фінансових можливостей та потреб працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що трансформації змісту праці, зумовлені технологічним прогресом, глобалізацією, соціально-економічними, організаційними змінами та індивідуальними потребами працівників, мають значний вплив компенсаційну політику.

З'ясовано, що у розумінні засад компенсаційної політики існують різні наукові підходи (економічний, соціальний, психологічний, управлінський, інтегрований), кожен з яких має свої переваги та обмеження. Визнано перспективним інтегрований (комплексний) підхід, що враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти, визнано найбільш ефективним для розробки збалансованої та дієвої системи компенсацій. Базуючись на такому підході, запропоновано визначення компенсаційної політики як комплексної системи принципів, методів та інструментів, спрямованої на забезпечення справедливої та ефективної винагороди працівників за їх трудовий внесок, безперервний професійний розвиток, з урахуванням індивідуальних потреб, ринкових умов та стратегічних цілей організації, що сприяє досягненню високого рівня мотивації персоналу та ефективності праці.

Проаналізовано наслідки впливу трансформацій праці і війни на компенсаційну політику через розгляд змін, що відбулися в структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності. Обґрунтовано, що війна в Україні суттєво вплинула на дієвість компенсаційних систем, актуалізувавши питання безпеки та добробуту працівників,

підтримки їх у складних життєвих ситуаціях та забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Визначено, що формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики має стати ключовим фактором успіху підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основними принципами такої політики мають бути адаптивність, гнучкість, прозорість, справедливість, конкурентоспроможність. Розроблено практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України. Акцентовано увагу, що компенсаційні пакети мають бути адаптовані до потреб працівників, враховувати особливості воєнного стану та сприяти залученню та утриманню талановитих кадрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із вдосконаленням практичних рекомендацій щодо розробки деталізованих компенсаційних пакетів з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств та організацій.

References

Література

1. Bondar, T. V., Krasnonos, A. S. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> [in Ukrainian].
1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>.
2. Herasymenko, O., Potapenko, A. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the Ukrainian labor market under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> [in Ukrainian].
2. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
3. Kolot, A. M., Tymbaliuk, S. O. (2011). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. 397 p. [in Ukrainian].
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of the economy of non-standard employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka = Social and labor relations: theory and practice*, Vol. 1 (10). URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34139> [in Ukrainian].
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. Вип. 1 (10). URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34139>.
5. Semykina, M. V., Luchyk, S. D., Zapirchenko, L. D. et al. (2022). Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi yevrointehratsii: kolektyvna monohrafiia [Motivational mechanisms of economic development at the stage of European integration: Collective monograph]. Kropyvnytskyi: CHTU, 2022. 281 p.
5. Семикіна М. В., Лучик С. Д., Запірченко Л. Д. та ін. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.

- collective monograph]. Kropyvnytskyi: TsNTU. 281 p. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306> [in Ukrainian].
6. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika = Transformational economy*, No. 2 (02), P. 46–48 [in Ukrainian].
7. Semykina, M. V., Zhrebchenko, T. I. (2014). Kompensatsiina polityka yak vazhil aktyvizatsii innovatsiinoi pratsi [Compensation policy as a lever for activating innovative work]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka = Social and labor relations: theory and practice*, No. 2 (8), P. 97–103 [in Ukrainian].
8. Serhiichuk, S. I. (2017). Kompensatsiinyi paket: sut ta problemy yoho efektyvnoho zastosuvannia na pidpriemstvakh promyslovosti Ukrainy [Compensation package: the essence and problems of its effective application at industrial enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika = Effective economy*, Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6288> [in Ukrainian].
9. Novikova, O. F., Zaloznova, Yu. S., Amosha, O. I. et al. (2022). Transformatsiia sotsialno-trudovoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: monohrafiia [Transformation of the social and labor sphere in the conditions of digitalization of the economy: monograph]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 385 p. [in Ukrainian].
10. Tsymbaliuk, S. I. (2014). Kompensatsiina model vynahorody za pratsiu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty: monohrafiia [Compensation model of remuneration for work: theoretical, methodological and applied aspects: monograph]. Kyiv: KNEU. 359 p. [in Ukrainian].
- URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.
6. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
7. Семікіна М. В., Жеребченко Т. І. Компенсаційна політика як важіль активізації інноваційної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 97–103.
8. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6288>.
9. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І. та ін. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. 385 с.
10. Цимбалюк С. І. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 359 с.

УДК 336.6:352

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.10

Yuriy S. Krakivskiy

Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, Ukraine

WAR BONDS AS A FINANCIAL INSTRUMENT FOR LOCAL GOVERNMENTS

A full-scale military invasion significantly changed the financial system of Ukraine. The economy was supported by international aid and the government's debt policy. Of particular importance during this period were domestic government bonds (DGB), which were called war bonds during martial law, and which raised UAH 1,311 billion. The purpose of the study was to investigate the state of circulation of domestic government bonds belonging to territorial communities and free balances of budget funds of local communities. The study applied methods of comparative, structural, economic, and statistical analysis, compared indicators in the war and pre-war period of free budget balances at the beginning, calculated the share of DGBs belonging to territorial communities, which was only 0.04%. It was established that half of the free budget balances of local communities belonged to front-line territories. Although the legislation of Ukraine restricts the use of the free balance of budget funds, it is allowed to use in particular to support the defence forces, create conditions for the treatment, restoration, and rehabilitation of persons affected by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine; for measures and work on territorial defence and mobilisation training; design, construction, repair of civil protection structures (storage facilities, anti-radiation shelters), dual-use structures and arrangement of premises that are planned to be used to shelter the population; construction of fortifications, purchase of medicines and dressings for other purposes. The growth rate of free budget balances of local communities during the war period indicates inefficient use of financial resources. In the pre-war period, local communities actively used deposits to place free budget balances. Despite the growth of free budget balances, the volume of war bonds owned by territorial communities is decreasing. The possibility of placing free budget balances on deposits is limited in wartime by the need to purchase government securities in the amount of at least 50% of the funds placed on deposits. The study is of practical importance for local self-government bodies and state institutions, contributing to decision-making on the circulation of DGBs and the management of free budget balances. In the scientific sphere, it serves as a source of information for investigating the debt policy of the state

Keywords: *free budget balances; local communities; government bonds; government debt; deposit.*

Юрій С. Краківський

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

ВІЙСЬКОВІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Повномаштабне військове вторгнення суттєво змінило фінансову систему України. Підтримку економіки забезпечили міжнародна допомога та боргова політика держави. Особливого значення в цей період набули облігації внутрішніх державних позик(ОВДП) які в період воєнного стану отримали назву військових облігацій, та завдяки яким було залучено 1 311 млрд грн. Метою дослідження було вивчення стану обігу облігацій внутрішньої державної позики, що належать територіальним громадам, та вільних залишків бюджетних коштів місцевих громад. В дослідженні застосовано методи порівняльного, структурного, економіко-статистичного аналізу, співставлено показники у воєнний і довоєнний період вільних залишків бюджетних коштів на початок, розраховано частку ОВДП, що належать територіальним громадам, яка становила лише 0,04%. Встановлено,

що половина вільних залишків бюджетних коштів місцевих громад відносилися до фронтних територій. Хоча законодавством України обмежено використання вільного залишку бюджетних коштів, але дозволено використання зокрема на підтримку сил оборони, створення умов для лікування, відновлення та реабілітації осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України; на заходи та роботи з територіальної оборони та мобілізаційної підготовки; проектування, будівництво, ремонт захисних споруд цивільного захисту (сховищ, протирадіаційних укриттів), споруд подвійного призначення та облаштування приміщень, які плануються до використання для укриття населення; будівництво фортифікаційних споруд, придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів інші цілі. Темп зростання вільних залишків бюджетних коштів місцевих громад у воєнний період свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів. У довоєнний період місцеві громади активно використовували депозити для розміщення вільних залишків бюджетних коштів. Попри зростання вільних залишків бюджетних коштів, обсяг військових облигацій у власності територіальних громад скорочується. Можливість розміщення на депозитах вільних залишків бюджетних коштів обмежено у воєнний час необхідністю купівлі державних цінних паперів на суму не менше 50% від коштів розміщених на депозитах. Дослідження має практичне значення для органів місцевого самоврядування та державних установ, сприяючи прийняттю рішень щодо обігу ОВДП та управління вільними залишками бюджетних коштів. У науковій сфері воно слугує джерелом інформації для вивчення боргової політики держави

Ключові слова: вільні бюджетні залишки; місцеві громади; державні облигації; державний борг; депозит.

Introduction. The relevance of research in the area of financing the state budget deficit under martial law is high and critical in terms of national security and stability of the state. According to the published report by D. Andrienko et al. (2024), indirect financial losses for the Ukrainian economy in July 2024 as a result of the military aggression of the Russian Federation exceeded USD 1.1 trillion [1]. This led to a decrease in welfare for citizens, deterioration in business activity among business entities, an increase in unemployment and inflation. As of the beginning of the year, more than 5 million Ukrainians have travelled abroad, the vast majority of whom are women and children. The share of Ukrainian refugees in Germany is 30%, in Poland – 22%. In addition, since the beginning of the full-scale invasion, the United States has received 280 thousand people from Ukraine, the United Kingdom – 253.2 thousand people, and Canada – 210.2 thousand people. Under such conditions, debt instruments proved to be the only way to save the financial system. Due to the help of international partners and attraction from war bonds, the public finance system of Ukraine has experienced the most difficult period since independence.

Many economic scientists have developed an interest in analysing debt policy. According to I. Chugunov et al. (2019), improvement of the public administration system depends on improving the effectiveness of debt policy instruments [7]. O.M. Chubka (2023) noted that under martial law, Ukraine spends about USD 10 billion per month [6]. The need to fill the state budget to counter the Russian aggressor has led to the need for public domestic borrowing through the gradual issuance of military bonds. N. Zamkova & I.V. Hnidyuk (2022) conclude that before the Russian invasion, the strategy of public debt management for the medium term, where the main element of public domestic debt was debt on securities issued on the domestic market, was the debt on the domestic market [27]. T. Bogdan (2022) found that the budget deficit indicators reflect the amount of financing for the needs of the Ukrainian economy, and increasing the role of foreign creditors, attracting government loans, including due to chronic problems of the domestic financial market [4].

K. Sochka (2022) is convinced that public debt management is one of the priorities of the government's financial policy [2022]. As a result of borrowing financial resources in the domestic and foreign markets, the government increases the indicator of the country's public debt, but it allows financing security measures, innovation and investment programmes, infrastructure development, restore facilities as a result of military operations or natural disasters, and finance the state budget deficit. T.Ya. Marshalok (2023) is the opponent of the active use of state involvement [14]. The researcher suggests that the efforts of the domestic government should be aimed at finding irrevocable money, that is, grants, volunteer assistance, which will not lead to the accumulation of further debt burden and will not affect public finances in the future. In addition, it is necessary to start preparing for negotiations with creditors on debt restructuring and, most importantly, to focus on creating an attractive investment environment.

Military aggression has forced a change in budget priorities to ensure defence capability and solve humanitarian problems. Therefore, researchers paid considerable attention to the analysis of the assistance provided to Ukraine, which was able to provide the necessary amount of funds for the functioning and restoration of important sectors of the economy. Although international grants and loans have helped to reduce the impact of the budget deficit and contributed to the country's development, changes in the level of public debt may affect the future prospects for Ukraine's economic development. Concerns about further growth of the debt burden are expressed by V.P. Horyn et al. (2023): the structure of debt financing of the country's budget deficit and the amount of accumulated public debt indicate an increase in the level of debt dependence, which increases the likelihood of a debt crisis [9]. Therefore, in order to avoid these consequences, the government's debt management and compliance with a safe level of debt burden should play an important role. A similar opinion is held by O.H. Bilorus et al. (2023) in the context of ensuring fiscal stability, it is necessary to anticipate the development of the institutional system in the field of taxation, considering modern approaches tested by the global fiscal system, instead of increasing the debt burden [3].

O.R. Zakhidna & N.B. Bundz (2022) investigated the state of local budgets in wartime [26]. Due to the significant movement of the population and industry from the war zones to the central and western regions, budget execution indicators in these territories have increased. However, according to the conclusions of researchers, the financial risks to local finances remain quite high both in terms of further revenues and financing other challenges, such as energy problems, food supply for displaced persons, etc. Therefore, local councils need to step up cooperation with international partners to attract additional financial resources, and the domestic government needs to strive to reduce spending powers.

However, the growth of state needs and the instability of international aid prompted territorial communities, including the communities of Lviv and Vinnytsia, to enter the domestic government bond market. Despite the active start, the dynamics of buying domestic government bonds by territorial communities in 2024 sharply decreased. According to the conclusions of N. Bak & A. Kharovska (2023), the dependence of the country's budget has increased on the results of taxation of various types of income of the population, and real estate objects, and the main burden of budget financing for defence needs is borne by the subjects of the official economy and the population [2]. Territorial communities in the rear regions received an increase in tax revenues precisely because of the war, and not because of their own structural changes. A similar opinion regarding the implementation of local budget revenues was expressed by H.V. Vozniak & V.M. Koval (2022) and the situation will depend on the intensity of hostilities, and due to the military aggression of the Russian Federation, local budgets of many communities do not receive planned revenues, and revenues do not cover even the minimum costs for fulfilling the powers defined by law [25].

Scientific research devoted to debt (financial) instruments of local self-government bodies is extremely limited, or almost absent, so the purpose of the study was to determine the effectiveness of the use of financial instruments by local self-government bodies, analyse their free balance of budget funds, and apply domestic bonds under martial law.

Materials and Methods. To achieve the goal of the study, a set of methods was used to assess the effectiveness of managing the financial resources of local self-government bodies, in particular, the analysis of the free balance of budget funds and the use of domestic government bonds (DGB) under martial law. In the process of fulfilling the tasks set, the method of systematic analysis of literature sources was applied, which allowed to investigate the existing theoretical approaches to debt policy, the method of analysis and synthesis allowed to identify indicators of the circulation of securities owned by territorial communities, and to study indicators in general with other subjects. In general, the research methodology was based on the application of systematic, logical, comparative, and abstract-logical approaches.

The method of comparative analysis was used to investigate changes in the volume and structure of free balances of funds in local budgets on the example of different regions. This helped to identify the dynamics of the use of financial resources of local communities and determine the specifics of the distribution of funds in different periods, considering the specifics of wartime conditions. Comparative analysis was carried out in tables and conclusions were provided.

The method of structural analysis provided a detailed overview of the structure of local budget revenues and expenditures for the general fund, considering regulatory changes in the budget system. It was used to assess the feasibility and effectiveness of placing temporarily available funds on deposit accounts with banks and DGBs. Using economic and statistical methods, the growth rate of the free balance of funds in the budgets of various regions for the period 2021-2024 was calculated and analysed. The analysis of changes in budgets over the years helped to assess the impact of martial law on the financial viability of local budgets. This allowed defining a legal framework for managing budget balances in the face of restrictions related to military conflict.

The paper also used a graphical method to visualise the dynamics of the circulation of DGBs owned by territorial communities and the volume of deposits of local budgets in banks. Charts and graphs were developed based on processed statistical data, which clearly demonstrated trends in the placement of budget funds.

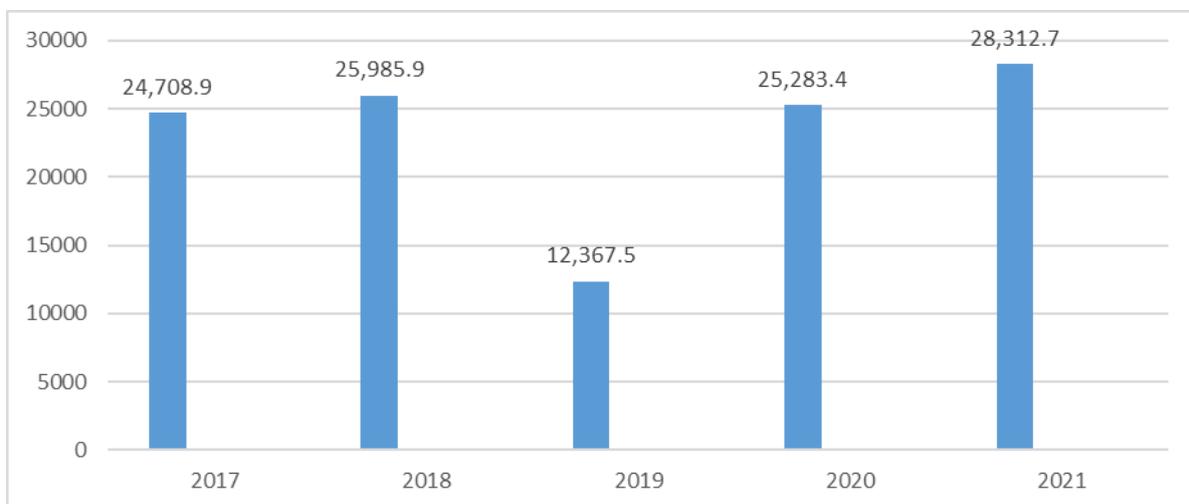
The method of expert assessments based on the position of statesmen such as Gennadiy Zubko (2018) determined the compliance of indicators of local finance development with the conditions of decentralisation. The study used a historical method that allowed analysing the process of circulation of budget balances in dynamics, establishing its connection with specific political and economic events in the country. An experimental method was also used to investigate the reasons for the significant amount of budget balances in the Luhansk Oblast.

The information base of the study was formed by research papers, legislative acts of the Verkhovna Rada of Ukraine, and resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, information from the official websites of the National Bank of Ukraine, the State Treasury of Ukraine and requests for public information to the Ministry of Economy of Ukraine.

Results. In the process of decentralisation of power, communities were given the opportunity and need to form financially sound local budgets. Changes in the structure of local budget revenues and expenditures have strengthened and increased them. Due to savings in budget expenditures or when the revenue part of the budget is exceeded, a free balance is formed. Every year, after approval by the local self-government body of the annual report on the implementation of the local budget, the free balance of budget funds is available to meet the relevant needs of the community's life. Thus, temporarily free funds of the local budget are defined as such funds that are accounted for in the accounts of a special budget fund, the diversion of which will not lead to a loss

of solvency of the local budget and/or the emergence of debt under the relevant local budget during the period for which it is planned to place such funds on deposit accounts in banks (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 6, 2021) [20].

Local self-government bodies received the opportunity to place funds and receive interest with their crediting to the revenue side of the relevant local budget in 1997 due to the adopted Law of Ukraine No. 280/97-BP (1997) [11]. Although until 2011, free balances could only be placed in securities, and since 2011 – on deposits (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 544, 2018) [19]. Since most local budgets from the beginning of independence to 2017 were in short supply, there was no active growth in the placement of funds on deposit accounts. After the introduction of budget decentralisation measures, there was a significant redistribution of financial resources and the powers of local self-government bodies were expanded, which led to a rapid increase in deposits: from UAH 0.1 million in 2014 to UAH 24 billion in 2017 (Serebryanska, 2018) [21]. In the next five years, there was a more stable schedule for placing free funds on deposit accounts. The decline in deposits in 2019 was related to the decision of the Ministry of Finance of Ukraine of 23.01.2019 to prohibit communities from placing temporarily available funds of the general fund on deposit accounts, but this ban was appealed and cancelled. From deposits in 2017, local governments earned UAH 1.9 billion for communities, which is 46% more than in the previous year. The highest deposit rate was 14%, the average – 8% (Gennadiy Zubko believes that funds from local budgets should work for communities, not for bank interest, 2018) [8]. As of 01.01.2022, UAH 250 million were unreturned funds of local communities on the accounts of liquidated/ troubled banks (Official website of the State Treasury Service, n.d.) [17]. The schedule of placement of deposit funds by local communities in 2017-2021 is shown in Figure 1.



Source: developed by the author based on data from the Official website of the State Treasury Service (n.d.) [15].

Figure 1. Schedule of placement of funds by local budgets on deposit accounts with banks for 2017–2021, mln UAH

Since May 2018, local governments have had the opportunity to invest in domestic government bonds (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 544, 2018), but local budgets were in no hurry to buy government bonds. In the absence of clear instructions and rules for conducting such operations, local communities did not risk using this financial instrument [19]. The yield on DGBs reached 16–18% on certificates of deposit, which is twice as high as the deposit rates. Temporarily available funds were also placed by purchasing government securities with a maturity of up to one year (short-term government bonds), from one to five years (medium-term

government bonds) and more than five years (long-term government bonds). In the case of purchases of government securities for a period of more than one year, there was a surplus in the local budget, and in the case of receipts due to the sale / presentation of securities – a budget deficit (Bilorus *et al.*, 2023). The acquisition of government securities helped to increase the efficiency of using temporarily available funds from local budgets by obtaining a high percentage income and returning the principal amount under state guarantees. The placement of DGBs was carried out through the bank, as the primary dealer, with whom it is necessary to conclude an agreement on servicing the securities account and an agreement on brokerage services on the government securities market. Local communities were entitled to non-competitive applications for the purchase of government securities, which are satisfied at the weighted average level of bond yields.

During the period of martial law, the state of local finances underwent changes. The ability of budgets of all levels to spend funds is limited, and the permitted areas for using the free balance are:

- remuneration of labour and accruals for salaries of employees of budgetary institutions;
- purchase of medicines and food;
- social security and utility costs;
- expenses for the treatment and rehabilitation of persons affected by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine;
- expenditures on territorial defence and mobilisation training activities, support for security and defence forces;
- construction of fortifications or civil protection structures to shelter the population;
- payments under warranty obligations (with the possibility of transferring such funds to another local budget).

It was also allowed to place the free balance of budget funds also on deposits, provided that government securities were purchased in the amount of at least 50% of the funds placed on deposits (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 523, 2023) [18]. Admittedly, the placement of available funds requires first of all an analysis of the availability of the appropriate resource. In accordance with Table 1, the state and changes in the current year's free balances for the general fund up to the same date in 2021 in the pre-war period are analysed.

Table 1

Information on free balances of local budgets for the general fund

Name of the budget	Amount of free fund balances (not distributed) as of		growth rate 2024/2021, %
	01.10.2021 (thous. UAH)	01.10.2024 (thous. UAH)	
Consolidated budget of Vinnytsia Oblast	311,088.60	354,892.30	114.08
Consolidated budget of Volyn Oblast	25,235.90	68,306.70	270.67
Consolidated budget of Dnipropetrovsk Oblast	124,813.60	804,350.90	644.44
Consolidated budget of Donetsk Oblast	149,686.10	6,596,175.10	4,406.67
Consolidated budget of Zhytomyr Oblast	84,817.30	149,838.20	176.66
Consolidated budget of Zakarpattia Oblast	44,375.50	16,353.40	36.85
Consolidated budget of Zaporizhzhia Oblast	68,551.40	676,837.00	987.34
Consolidated budget of Ivano-Frankivsk Oblast	40,608.50	80,863.90	199.13
Consolidated budget of Kyiv Oblast	309,519.50	1,682,143.20	543.47
Consolidated budget of Kirovohrad Oblast	25,081.80	80,424.20	320.65
Consolidated budget of Luhansk Oblast	60,801.40	4,351,728.30	7,157.28
Consolidated budget of Lviv Oblast	137,526.40	404,236.20	293.93

End Table 1

Name of the budget	Amount of free fund balances (not distributed) as of		growth rate 2024/2021, %
	01.10.2021 (thous. UAH)	01.10.2024 (thous. UAH)	
Consolidated budget of Mykolaiv Oblast	72,451.80	559,382.80	772.08
Consolidated budget of Odesa Oblast	99,775.00	681,755.50	683.29
Consolidated budget of Poltava Oblast	78,062.60	360,846.60	462.25
Consolidated budget of Rivne Oblast	38,205.40	20,380.30	53.34
Consolidated budget of Sumy Oblast	26,658.50	138,172.70	518.31
Consolidated budget of Ternopil Oblast	24,210.70	117,033.30	483.39
Consolidated budget of Kharkiv Oblast	212,493.80	866,314.80	407.69
Consolidated budget of Kherson Oblast	24,274.40	2,262,202.90	9,319.29
Consolidated budget of Khmelnytskyi Oblast	30,323.20	140,983.10	464.93
Consolidated budget of Cherkasy Oblast	38,688.40	248,975.10	643.54
Consolidated budget of Chernivtsi Oblast	29,655.80	228,687.80	771.14
Consolidated budget of Chernihiv Oblast	61,639.20	554,206.30	899.11
Budget of the city of Kyiv	1,393.50	0	0.00
Total:	2,119,938.30	21,445,090.40	1,011.59

Source: developed by the author based on data from the Official website of the State Treasury Service (n.d.) [17].

Thus, the growth rate of the indicator was 1,021% and there is an increase in most regional budgets. 51% of the volume of available funds as of 01.10.2024 falls on the Donetsk and Luhansk oblasts, where active military operations are conducted, a large territory is under occupation and, accordingly, local self-government and state authorities do not exercise their powers. According to Table 2, the indicator of excess of revenues over expenditures of the consolidated regional budget of the Luhansk Oblast for 2022-2023 amounted to UAH 1.5 billion.

Table 2

**Information on the implementation of the consolidated budget
of the Luhansk Oblast for 2022–2023 during martial law**

Year	Consolidated budget implementation rate by revenue, thous. UAH	Indicator of implementation of the consolidated budget by expenditure, thous. UAH
2023	1,412.90	543.89
2022	1,526.87	880.80
Total	2,939.77	1,424.69

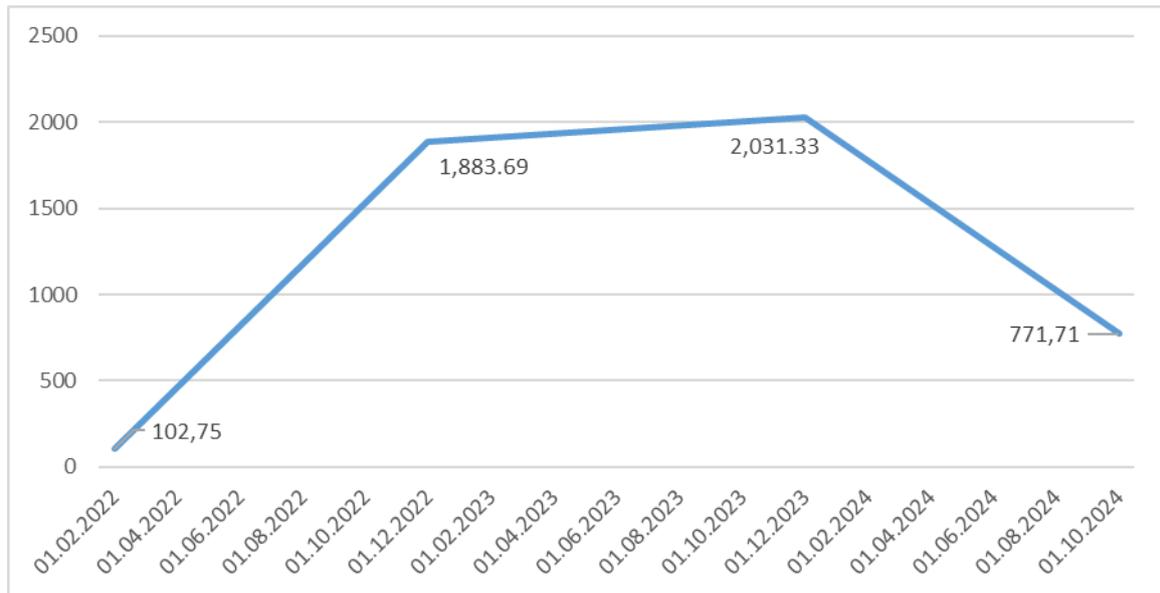
Source: developed by the author based on official data from the Official website of the Luhansk Regional State Administration (n.d.) [15].

It was significant that according to the consolidated budget of the Luhansk Oblast in 2021, the general fund was UAH 60.8 million of free balances, and already in 2024, such balances amounted to UAH 4.3 billion [15]. Consequently, there was a discrepancy between the accounting and use of the unallocated balance of free budget funds after a full-scale military aggression and subsequent occupation of the region. In general, the growth of budget balances of local budgets in wartime indicated inefficient use of financial resources.

In order to quickly accumulate financial resources, the Ministry of Finance of Ukraine in March 2022 launched auctions for the sale of domestic government bonds, which were called military bonds (Official website of the National Bank of Ukraine, n.d.) [16]. The attracted

investments in the state budget of Ukraine were used to ensure uninterrupted financial needs of the state under martial law, both social and defence. Although local communities were not active market participants, but according to N. Karnauch (2022), Lviv City Council was the first to buy war bonds [10].

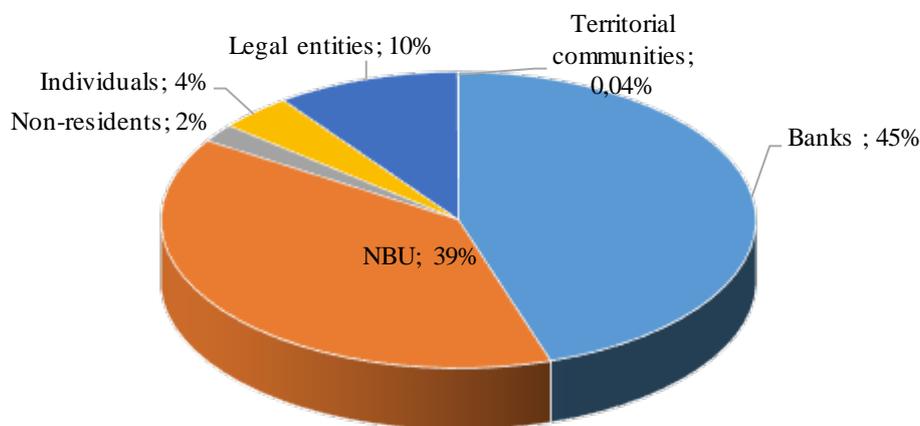
Figure 2 shows the dynamics of circulation of DGBs owned by territorial communities from 24.02.2022 to 01.10.2024. As can be seen from the chart, at the beginning of 2024, there was a decline in the activity of territorial communities in purchasing DGBs.



Source: developed by the author based on data from the Official website of the National Bank of Ukraine (n.d.) [16].

Figure 2. Dynamics of circulation of DGBs owned by territorial communities from 24.02.2022 to 01.10.2024, thousand UAH

In total, UAH 1,311 billion was raised to the budget for the period of martial law under 944,382 transactions (Official website of the National Bank of Ukraine, n.d.) [16]. Figure 3 shows the share of DGBs owned by territorial communities, which is only 0.04%.



Source: developed by the author based on data from the Official website of the National Bank of Ukraine (n.d.) [16].

Figure 3. Share of DGBs owned by territorial communities as of 01.10.2024

Since security and defence remains a priority and the largest item of expenditure of the state budget of Ukraine, a total of UAH 1.843 trillion, or 60.8% of the country's state budget, was spent on this sector in 2023.

In September 2024, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted a draft law that should ensure, in particular, the restoration of medium-term budget planning at the local level, rationing the approval of the local budget with a deficit or surplus for the general fund in the case of purchasing government securities for a period of more than one year, which should have a positive impact on the government securities market (Law of Ukraine No. 3979-IX, 2024) [12].

War bonds occupy an important place in the country's financial system to ensure defence capability, and self-government bodies should use resources more efficiently during martial law.

Discussion. N. Zamkova & I.V. Hnidyuk (2022) noted the leading role of securities in the structure of public debt, and given the fall in GDP in Ukraine, the lack of a forecast for the duration of the war in Ukraine, focused on the further need to raise funds for post-war recovery. The researchers noted the need to restructure the state debts of Ukraine [27]. O.M. Chubka (2023) determined the share of government bonds in the debt structure, made conclusions about the importance of using this financial instrument during martial law, gave an analysis of bond yields, defined the categories of depositors, while not paying attention to local communities that actively began to buy government securities in 2022–2023 [6]. Although it was interesting to analyse the structure of the placement of war bonds by currency in the context of investor categories, individuals preferred to invest in war bonds issued in USD – 96.54% against 3.26% of bonds accounted for the national currency. The advantages of USD-denominated bonds for individuals are the higher yields than on USD-denominated deposits and the absence of interest taxation. A similar situation was observed for legal entities, where 73% are placed in foreign currency and 23% in national currency. Non-residents, on the contrary, carried out 92% of transactions in UAH.

H.V. Vozniak & V.M. Koval (2022) examined the state of local budgets in wartime, noted an unstable forecast of further revenues [25], and N. Bak & A. Kharovska (2023) analysed the budgets of the rear regions and focuses mainly on income from tax revenues, and not from the placement of available funds [2]. Among the vectors, the researcher's attention was focused on the objective reduction of the existing tax base; influencing pricing processes in the markets of goods and capital; changes in tax policy (legislation); new variations of dishonest behaviour of taxpayers; not always reasonable and productive improvement of tax payment management and administration procedures by regulatory authorities. Structural analysis of local budget revenues was carried out by O.R. Zakhidna & N.B. Bundz (2022) and recommendations were made for further raising funds from international partners [26]. It was noted that the Zakarpattia, Volyn, Lviv, Rivne, and Chernivtsi oblasts show good results in the implementation of local budgets. Therefore, it is concluded that communities can effectively manage and increase the financial resources received, respond adequately to unpredictable challenges, and ensure a high level of service delivery.

Concerns about the growth of government debt obligations were expressed by such researchers as O.H. Bilorus et al. (2023) [3], V.P. Horyn et al. (2023) [9], of course, the weak institutional autonomy of local budgets from the state, wartime can affect the conditions for returning funds on bonds. The budget deficit was investigated as the root cause of the need to raise funds. Researchers focused on receiving grants or participating in programmes to support businesses, which should have a positive impact on the national economy. This deficit was caused by a reduction in budget revenues, such as taxes and non-tax revenues, or an irrational increase in expenditures, due to the mass departure of the working-age population abroad, the shutdown of production activities of individual enterprises, and the occupation of part of the territory. Rational management of the budget deficit and investment in development can turn a challenge for Ukraine into an opportunity, contributing to the country's sustainable growth and prosperity. The researchers

have confirmed that the state is making significant efforts to make the process of investing in war bonds extremely attractive to a wide range of investors. Several financial institutions have reduced or completely abolished fees for operations with military bonds and actively began to cooperate with small investors. The researchers noted that in some periods, rates on bonds in UAH reached 19.5% per annum. The measures were taken to ensure financial stability and attract investors in difficult times of military conflict. The increase in interest rates reflected increased risk and required the state to pay more interest to investors, which stimulated investment in war bonds. However, according to O.Ya. Stoyko & I.A. Shubenko (2021), debt growth increases liquidity risks and increases currency risk for performing basic government functions [23].

Foreign experience of post-war reconstruction was noted by T.H. Bui & O.K. Primierova (2023), in particular, the use of government securities in Israel, Germany, and vice versa, restrictions in Japan [5]. The need to reduce sovereign debt is considered to be one of the most important areas of public finance recovery. A regulated issue of DGBs, in particular war bonds, is the best solution during the war, but in the post-war period, all government bonds should be suspended for a certain period of time and the previously issued obligations should be paid off. Grants and joint projects on a fundraising basis offer an alternative to such funding. The researchers noted that an effective way to attract financial resources is to create fundraising platforms that accumulate funds inside and outside the country. Targeted fundraising does not affect the level of public debt without reducing the expenditure side of the budget for other important areas. The example of the United24 platform, which has raised more than UAH 237 million from more than 100 countries, is provided. Both the Ministry of Defence and the Ministry of Infrastructure are funded under this initiative.

The key to the effectiveness of financial management in the regions was considered to be advanced training of local self-government bodies, so it is proposed to attract international specialists. This conclusion was made due to the inability of most communities to independently raise funds, optimise expenditures, or carry out effective placement in conditions of budget deficits. Therefore, there is a need for cooperation of territorial communities between regions and with foreign partners. I.O. Tarasenko et al. (2023) suggest that post-war reconstruction will require no less radical mechanisms to finance budget deficits [24].

S. Mackintosh (2021) reviewed the study of the famous economist Robert Shiller, where he explained the inefficiency of the financial market by the irrationality of investors, which became the basis for further scientific research in behavioural economics, but may be relevant to the research topic [13]. Ultimately, the results of the study showed an increase in free budget funds in local communities, which, if there is a deficit to finance defence and social areas in the state, can be explained precisely by the irrational distribution of funds in wartime.

Conclusions. This study analysed the free balances of local budgets and the use of such financial instruments by self-government bodies as domestic government bonds. As a result of budget decentralisation, local budgets received a significant resource, which communities mainly devoted to placing on deposits, while such a financial instrument as DGBs was not used enough by communities, although the yield was twice as high as for deposits.

During the full-scale war, domestic loan bonds became an important source of filling the budget to ensure defence spending; 80% of the annual "military budget" of Ukraine is covered due to military bonds. Despite martial law, territorial communities have stabilised their own budgets mainly due to the relocation of enterprises and the movement of the population from the eastern regions. However, in the context of the country's acute budget deficit, discussions about raising taxes, energy prices, and rising inflation, an increase in free budget balances for the general fund was established in most regions of the country and by 1,020% in the whole country. Half of these

remnants belong to the frontline territories. The legislation allows spending the remaining funds on supporting the defence forces, building fortifications, and other activities.

Funds placed by local communities in DGBs gave a higher yield compared to bank deposits and payments are guaranteed by the state. Despite having an unallocated, free budget balance, communities have reduced their activity in purchasing government bonds, but are not using them for other purposes. This trend may indicate inefficient financial policies of local communities and the country as a whole.

The study analysed the use of domestic government bonds by territorial communities, compared the state of the free balance of budget funds, and also characterised the common features and differences of the results obtained with the conclusions of other researchers who investigated the issues of debt policy of the state during the war period. In further research on the use of financial instruments by local self-government bodies, it is necessary to assess the dynamics of growth of the remaining free funds of local budgets under a special fund, determine the reasons for the decrease in the placement of funds by local communities in war bonds, and the state of use of other forms of resource mobilisation.

References

Література

1. Andrienko, D., Goriunov, D., Zadorozhnia, L., Markuts, J., Marshalok, T., Neyter, R., Piddubnyi, I., Studennikova, I., & Topolskov, D. (2024). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lypnia 2024 roku [Report on indirect financial losses of the economy as a result of Russia's military aggression against Ukraine]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf [in Ukrainian].
1. Андриєнко Д., Горюнов Д., Задорожня Л., Маркуц Ю., Маршалок Т., Нейтер Р., Піддубний І., Студеннікова І., Топольсков Д.. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
2. Bak, N., Kharovska, A. (2023). Viina yak chynnyk formuvannia podatkovykh nadkhodzen biudzhetu Ukrainy [War as a factor in the formation of tax revenues of the budget of Ukraine]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu = Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, No. 1 (89), P. 21–37. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.02> [in Ukrainian].
2. Бак Н., Харовська А. Війна як чинник формування податкових надходжень бюджету України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. № 1 (89). С. 21–37. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.02>.
3. Bilorus, O. H., Balakin, R. L., Ukhna, N. M., Bartosh, S. V., Ivashchenko, O. B. (2023). Finansuvannia defitsytu derzhavnogo biudzhetu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financing the deficit of the State Budget of Ukraine under martial law]. *Naukovi pratsi NDFI = Scientific Works of the Research Institute of Finance*, 3, P. 5–36. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.005> [in Ukrainian].
3. Білорус О. Г., Балакін Р. Л., Ухналь Н. М., Бартош С. В., Іващенко О. Б. Фінансування дефіциту державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 5–36. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.005>.
4. Bogdan, T. (2022). Derzhavni pozyky i borhy v voiennoi ekonomitsi [State loans and debts in the war economy]. URL: <https://www.growford.org.ua/derzhavni-pozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi> [in
4. Богдан Т. Державні позики і борги в воєнній економіці. *GROWFORD*. 11.05.2022. URL: <https://www.growford.org.ua/derzhavni-pozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi>

Ukrainian].

5. Bui, T. H., Primierova, O. K. (2023). Biudzhetna systema Ukrainy: vplyv viiny ta vyklyky povoiennoi vidbudovy [Budget system of Ukraine: the impact of the war and the challenges of post-war reconstruction]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky = Scientific Papers NaUKMA. Economics*, No. 8 (1), P. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.17-24> [in Ukrainian].

6. Chubka, O. M. (2023). Dzhherela finansuvannia derzhavnoho biudzhetu v umovakh povnomasshtabnoi viiny v Ukraini [Sources of financing of the state budget in the conditions of a full-scale war in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia = Eastern Europe: Economics, Business and Management*, No. 1 (39), P. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-14> [in Ukrainian].

7. Chugunov, I., Makohon, V., Markuts, Yu. (2019). Features of the EU and Ukraine's debt policy. *Investment Management and Financial Innovations*, No. 16 (4), P. 254–261. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16\(4\).2019.22](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.22).

8. Hennadii Zubko vvazhaie, shcho koshty mistsevykh biudzhativ maiut pratsiuvaty na hromady, a ne na bankivski vidсотky [Gennadiy Zubko believes that funds from local budgets should work for communities, not for bank interest]. *Decentralization*, 2018. URL: <https://decentralization.ua/news/10652?page=49> [in Ukrainian].

9. Horyn, V. P., Kvasnytsia, O. V., Romankiv, A. A. (2023). Tendentsii finansuvannia biudzhethnoho defitsytu ta priorytety borhovoї polityky Ukrainy v umovakh viiny [Tendencies of financing the budget deficit and priorities of the debt policy of Ukraine in the conditions of war]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, No. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.13>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2152/2179> [in Ukrainian].

10. Karnauch, N. (2022). "Nablyzhaiemo nashu peremohu": Lvivshchyna prydbala viiskovi oblihotsii na 200 milioniv hryven [We are approaching our victory: Lviv Oblast purchased military bonds worth 200 million hryvnias]. *Suspilne.Lviv*. 26/05.2022. URL: <https://suspilne.media/lviv/243351-nablizaemo-nasu-peremogu-lvivsina-pridbala-vijskovi-obligacii->

voyennij-ekonomitsi.

5. Буй Т. Г., Прімерова О. К. Бюджетна система України: вплив війни та виклики повоевної відбудови. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8 (1). С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.17-24>.

6. Чубка О. М. Джерела фінансування державного бюджету в умовах повномасштабної війни в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 39. С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/eastern-europe.39-14>.

7. Chugunov I., Makohon V., Markuts Yu. Features of the EU and Ukraine's debt policy. *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. No. 16 (4), P. 254–261. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16\(4\).2019.22](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.22).

8. Геннадій Зубко вважає, що кошти місцевих бюджетів мають працювати на громади, а не на банківські відсотки. *Децентралізація*. 2018. URL: <https://decentralization.ua/news/10652?page=49>.

9. Горин В. П., Квасниця О. В., Романків А. А. Тенденції фінансування бюджетного дефіциту та пріоритети боргової політики України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.13>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2152/2179>.

10. Карнаух Н. "Наближаємо нашу перемогу": Львівщина придбала військові облигації на 200 мільйонів гривень. *Суспільне.Львів*. 26.05.2022. URL: <https://suspilne.media/lviv/243351-nablizaemo-nasu-peremogu-lvivsina-pridbala-vijskovi-obligacii-na-200->

na-200-miljoniv-grieved/ [in Ukrainian].

11. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine No. 280/97-VR dated 05/21/1997 as amended on 01/08/2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

12. Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo vidnovlennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia na mistsevomu rivni ta pryvedennia okremykh yoho polozhen u vidpovidnist iz zakonamy Ukrainy: Zakon Ukrainy [On Making Changes to the Budget Code of Ukraine Regarding the Restoration of Medium-Term Budget Planning at the Local Level and Bringing Certain of Its Provisions into Compliance with the Laws of Ukraine: Law of Ukraine No. 3979-IX of September 18, 2024 as amended on September 18, 2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3979-20#Text> [in Ukrainian].

13. Mackintosh, S. (2021). Robert Shiller: Narrative economics: How stories go viral and drive major economic events. *Business Economics*, No. 56 (4), P. 108–109. DOI: <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00206-z>.

14. Marshalok, T. Ya. (2023). Borhova polityka ta stan finansuvannia derzhavnogo biudzhetu Ukrainy pid chas viiny [Debt policy and the state of financing the state budget of Ukraine during the war]. *Inklyuzyvna Ekonomika = Inclusive economy*, No. 2, P. 24–31. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-4 [in Ukrainian].

15. Diialnist departamentu finansiv [Activities of the Finance Department]. *Official website of the Luhansk Regional State Administration*. URL: https://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep_finance/activity/reports_years [in Ukrainian].

16. Statystyka [Statistics]. *Official website of the National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian].

17. Informatsiia shchodo rozmishchennia mistsevymy biudzhetyamy koshtiv na vkladnykh (depozytnykh) rakhunkakh u bankakh [Information on placement of funds by local budgets in deposit accounts in banks]. *Official website of the State Treasury Service*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/08102018> [in Ukrainian].

18. Pro vnesennia zmin do Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu

miljoniv-grieved/.

11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 в редакції від 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

12. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України: Закон України № 3979-ІХ від 18.09.2024 в редакції від 18.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3979-20#Text>.

13. Mackintosh S. Robert Shiller: Narrative economics: How stories go viral and drive major economic events. *Business Economics*. 2021. No. 56 (4). P. 108–109. DOI: <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00206-z>.

14. Маршалок Т. Я. Боргова політика та стан фінансування державного бюджету України під час війни. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 2. С. 24–31. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-4.

15. Діяльність департаменту фінансів. *Офіційний сайт Луганської обласної державної адміністрації*. URL: https://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep_finance/activity/reports_years.

16. Статистика. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/>

17. Інформація щодо розміщення місцевими бюджетами коштів на вкладних (депозитних) рахунках у банках. *Офіційний сайт Державної казначейської служби*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/08102018>.

18. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною

- v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu [On Amendments to the Procedure for the Execution of Powers by the State Treasury Service in a Special Mode in the Conditions of Martial Law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 19.05.2023 No. 523]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2023-%D0%BF#Text/> [in Ukrainian].
19. Pro zatverdzhennia Poriadku rozmishchennia tymchasovo vilnykh koshtiv mistsevykh biudzhativ shliakhom prydbannia derzhavnykh tsinnykh paperiv [The Procedure for Placing Temporarily Free Funds of Local Budgets Through the Purchase of State Securities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05/23/2018 No. 544 as amended on 05/17/2022]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/544-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
20. Pro zatverdzhennia Poriadku rozmishchennia tymchasovo vilnykh koshtiv mistsevykh biudzhativ na vkladnykh (depozytnykh) rakhunkakh u bankakh [The Procedure for Placing Temporarily Free Funds of Local Budgets in Savings (Deposit) Accounts in Banks: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12.01.2011 No. 6 as amended on 24.07.2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2011-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
21. Serebrianska, D. (2018). Polityka rozmishchennia koshtiv mistsevykh biudzhativ na rakhunkakh bankiv [The policy of placing funds from local budgets in bank accounts]. URL: <https://ngoipr.org.ua/news/2polityka-rozmishhennya-koshtiv-mistsevyyh-byudzhativ-na-rahunkah-bankiv/> [in Ukrainian].
22. Sochka, K. (2022). Derzhavnyi borh Ukrainy: potochni realii i problemy [State debt of Ukraine: Current realities and problems]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, Vol. 2, P. 172–183. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-172-183> [in Ukrainian].
23. Stoyko, O. Ya., Shubenko, I. A. (2021). Otsinka stanu derzhavnogo borhu Ukrainy ta napriamy yoho optymizatsii [Assessment of the state of the state debt of Ukraine and directions of its optimization]. *Problemy ekonomiky = Economic Problems*, No. 1 (47), P. 123–133 [in Ukrainian].
24. Tarasenko, I. O., Olefirenko, K. S., Polozova, T. V., Murzabulatova, O. V. (2023). Stratehichne upravlinnia stiikym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoho
- казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.05.2023 № 523. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2023-%D0%BF#Text>.
19. Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів шляхом придбання державних цінних паперів: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2018 № 544 в редакції від 17.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/544-2018-%D0%BF#Text>.
20. Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на вкладних (депозитних) рахунках у банках: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2011 № 6 в редакції 24.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2011-%D0%BF#Text>.
21. Серебрянская Д. Политика размещения средств местных бюджетов на счетах банков. *Институт податкових реформ*. 03.04.2018. <https://ngoipr.org.ua/news/2polityka-rozmishhennya-koshtiv-mistsevyyh-byudzhativ-na-rahunkah-bankiv/>.
22. Сочка К. Державний борг України: поточні реалії і проблеми. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 2. С. 172–183. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-172-183>.
23. Стойко О. Я., Шубенко І. А. Оцінка стану державного боргу України та напрями його оптимізації. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-123-133>.
24. Тарасенко І. О., Олефіренко К. С., Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в

- vidnovlennia Ukrainy [Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economics. Finance. Law*, No. 7, P. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15> [in Ukrainian].
25. Vozniak, H. V., Koval, V. M. (2022). Vydatky mistsevykh biudzhetiv cherez pryzmu viiny v Ukraini [Local budget expenditures through the prism of the war in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy = Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, Issue 2, P. 9–14 [in Ukrainian].
26. Zakhidna, O. R., Bundz, N. B. (2022). Analiz dokhidnoi chastyny mistsevykh biudzhetiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the revenue part of local budgets of Ukraine under martial law]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*, № 12, P. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-16> [in Ukrainian].
27. Zamkova, N., Hnidyuk, I. (2022). Derzhavnyj borg Ukrainy za masshtabnoi kryzy [State debt of Ukraine during a major crisis]. *Scientia Fructuosa*, 4(144), P. 110–121. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)08](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)08) [in Ukrainian].
- умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7, P. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>.
25. Возняк Г. В., Коваль В. М. Видатки місцевих бюджетів через призму війни в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2. С. 9–14.
26. Західна О. Р., Бундз Н. Б. Аналіз дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2022. № 12. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-16>.
27. Замкова Н., Гнидюк І. Державний борг України за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 110–121. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)08](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)08).

УДК 658.8.013

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.11

Вадим В. Стадніченко, Наталія П. Чухно

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», Україна*

ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ В КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ

Роль маркетингу в процесі інформатизації суспільства залишається активним полем для наукових дискусій, що в результаті призводить до подальшого розвитку теоретичних і практичних засад щодо маркетингової діяльності. Цифрова економіка створює нові вимоги до маркетингових стратегій, що потребує адаптації традиційних маркетингових концепцій до сучасних інформаційних умов. Таким чином, цифрова стратегія підприємства стала основою для застосування нових технологій для розширення бізнес-діяльності та забезпечення конкурентних переваг. В умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій, така стратегія стає життєво необхідною для успішного функціонування підприємства на сучасному ринку. Основою метою даної роботи є визначення особливостей маркетингової цифрової стратегії та визначення інструментів за допомогою яких може бути вдосконалено комплекс маркетингу підприємства. Відомо, що саме комплекс маркетингу як результат маркетингової програми підприємства чинить сукупний маркетинговий тиск на ринок як сукупність споживачів, і цифрова стратегія має максимально ефективно сприяти цьому процесу. Основними методами в представленій роботі є: аналіз і синтез для визначення етапів розвитку цифрової стратегії та визначення особливостей маркетингової цифрової стратегії в сучасних технологічних умовах; методи індукції і дедукції для виявлення зв'язків між елементами комплексу маркетингу підприємства та інструментами маркетингової цифрової стратегії; графічний метод для наочного відображення представлених результатів дослідження. У роботі розглянути еволюцію розвитку поняття цифрова стратегія з виділенням трьох етапів із зазначення основного фокусу на кожному з них. Визначено взаємозв'язки цифрової стратегії з маркетингом в результаті чого визначено поняття маркетингової цифрової стратегії. Наведено порівняльний аналіз цифрової та маркетингової цифрової стратегії щодо фокусування, цілей, області застосування, інструментів та показників для вимірювання. В результаті запропоновано систематизацію елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії із зазначенням відповідних інструментів для застосування.

Ключові слова: цифрова стратегія; маркетингова цифрова стратегія; цифрові технології; комплекс маркетингу; продукт; ціна; місце продажу; просування.

Vadym V. Stadnichenko, Nataliia P. Chukhno

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

DIGITAL STRATEGY IN THE MARKETING COMPLEX

The role of marketing in the process of informatization of society remains an active field for scientific discussions, which ultimately leads to the further development of theoretical and practical principles of marketing activities. At the same time, the digital economy creates new requirements for marketing strategies, which requires the adaptation of traditional marketing concepts to modern information conditions. Thus, the digital strategy of the enterprise has become the basis for the application of new technologies to expand business activities and ensure competitive advantages. In conditions of high competition and rapid development of digital technologies, such a strategy becomes vital for the successful functioning of the enterprise in the modern market. The main purpose of this work is to determine the features of the marketing digital strategy and determine the tools with which the enterprise's marketing complex can be improved. It is known that it is the marketing complex as a result of the enterprise's marketing program that exerts cumulative

marketing pressure on the market as a set of consumers, and the digital strategy should contribute to this process as effectively as possible. The main methods in the presented work are: analysis and synthesis to determine the stages of development of the digital strategy and determine the features of the marketing digital strategy in modern technological conditions; induction and deduction methods to identify connections between the elements of the enterprise's marketing complex and the tools of the marketing digital strategy; a graphical method to visually display the presented research results. The paper examines the evolution of the concept of digital strategy, highlighting three stages with an indication of the main focus on each of them. The relationships between digital strategy and marketing are determined, as a result of which the concept of marketing digital strategy is defined. A comparative analysis of digital and marketing digital strategy is presented in terms of focus, goals, scope, tools and indicators for measurement. As a result, a systematization of elements of the marketing complex and components of marketing digital strategy is proposed, indicating the appropriate tools for application.

Keywords: *digital strategy; marketing digital strategy; digital technologies; marketing mix; product; price; place; promotion.*

Постановка проблеми. Цифрова стратегія є важливим компонентом сучасного бізнесу, оскільки її роль у стратегічному управлінні підприємством виходить за межі простого впровадження технологій. Вона є динамічним і безперервним процесом, що координує цифрові трансформації в організації, впливаючи на всі її аспекти – від управління клієнтським досвідом до виробничих процесів і бізнес-моделей. Важливість цифрової стратегії в структурі управління обумовлена її інтегрованістю з іншими бізнес-стратегіями і з маркетинговою програмою, зокрема. З іншого боку слід зазначити, що маркетинг як наука і практика перетворюється завдяки інноваційним технологіям і новим каналам комунікації. Традиційний маркетинг більше не може існувати без інтеграції з цифровими інструментами. Маркетинг в сучасному бізнесі є ключовим інструментом для оптимізації господарської діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Отже, маємо зазначити, що цифрова стратегія та маркетинг – це не просто два окремі аспекти бізнесу, а дві сторони однієї медалі. Вони взаємодіють та доповнюють один одного, створюючи синергію, яка дозволяє компанії досягати виняткових результатів. Таким чином важливим завданням є усвідомлення взаємозв'язків цифрової стратегії та маркетингу та систематизація складових цифрової стратегії відповідно до елементів комплексу маркетингу.

Аналіз сучасної літератури. Теоретичні основи формування цифрової стратегії досліджували такі вчені як Ф. Котлер, який визначає цифрову стратегію як підхід, що інтегрує цифрові інструменти для створення комплексного клієнтського досвіду та підвищення цінності бренду [5]. Д. Чаффі, Д. Едмундсон-Берд, Т. Хемфілл пропонують цілісне бачення цифрової стратегії, яка охоплює управління цифровими технологіями, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та управлінням ланцюгом поставок, вони визначають цифрову стратегію як комплекс заходів, що допомагають компаніям адаптуватися до змін у цифровому середовищі та використовувати новітні технології для розвитку бізнесу [3]. М.Д. Морхаус та А. Саффер визначили цифрову стратегію з точки зору, що враховує два підходи: як різновид медіа комунікації та як стратегію ведення бізнесу [7]. Українські вчені М. Кіржецька та Ю. Кіржецький виділяють декілька типів цифрових стратегій залежно від розміру та сфери діяльності компанії. Вони підкреслюють, що цифрові технології стають рушійною силою для компаній у створенні нових можливостей на ринку та підвищенні ефективності діяльності [4].

Мета статті та постановка завдань. Метою статті є розроблення теоретичних засад щодо підвищення ефективності цифрової стратегії в комплексі маркетингу. Для досягнення мети необхідно було виконати такі основні завдання:

- визначити етапи розвитку цифрової стратегії;
- визначення взаємозв'язків цифрової та маркетингової цифрової стратегії;
- систематизувати складові та інструменти маркетингової цифрової стратегії.

Виклад основних результатів дослідження. Однією з основних тенденцій 21 сторіччя є проникнення цифрових технологій у всі сфери життя, що стало головною рушійною силою у розвитку цифрової економіки. Ці процеси створюють основу для формування нових бізнес-моделей та значно впливають на всі аспекти діяльності компаній. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, Bigdata-аналітики та соціальних медіа формує сучасну бізнес-екосистему, яка стає надзвичайно динамічною та взаємопов'язаною. Тобто в сучасних умовах для підприємства важливо мати загальний план використання цифрових технологій для досягнення поставлених бізнес-цілей, що охоплює не лише маркетинг, але й трансформацію бізнесу, оптимізацію процесів, впровадження нових технологій та управління взаємодією з клієнтами у цифровому середовищі.

Перевагами ефективної цифрової стратегії є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- ефективніше використання ресурсів;
- поліпшення клієнтського досвіду;
- здатність швидко реагувати на зміни маркетингового середовища.

Таким чином, цифрова стратегія – це основа успішного бізнесу в сучасному цифровому світі, яка допомагає адаптуватися до нових викликів і створювати додаткову цінність для клієнтів. Для кращого розуміння що таке «цифрова стратегія» у таблиці 1 наведемо різні підходи до визначення цифрової стратегії, що відображають еволюцію цього поняття.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «цифрова стратегія»

Характеристика підходу	Визначення	Автори	Рік
Акцент на важливості визначення чіткого напрямку та сфери діяльності в цифровому просторі для досягнення конкретних цілей.	Цифрова стратегія – це напрямок та сфера діяльності організації в цифровому бізнесі, що визначає, як вона буде використовувати цифрові технології для досягнення своїх цілей.	Дейв Чаффі	2019
Фокус на стратегічному використанні цифрових технологій для створення і підтримки конкурентних переваг.	Це інтегрований набір дій, спрямованих на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги за допомогою цифрових технологій.	Майкл Портер	2011
Створення конкурентних переваг через вплив на бізнес-модель, технології та просування	Цифрова стратегія – це використання технологій для створення нових ціннісних пропозицій для клієнтів, зміни операційних процесів та трансформації бізнес-моделей.	Джордж Вестерман, Дідьє Бонне та Ендрю МакАфі	2014
Роль цифрової стратегії у створенні та підвищенні цінності для клієнтів в умовах цифрової економіки	Процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці.	О. Маркова	2021

Закінчення табл. 1

Характеристика підходу	Визначення	Автори	Рік
Невід'ємна частина загальної корпоративної стратегії підприємства	Цифрова стратегія – це складова корпоративної стратегії, яка визначає напрями використання цифрових технологій для досягнення цілей підприємства.	В.В. Білоус, О.В. Дзьобань	2018

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 6, 8, 10].

Наведені у таблиці 1 визначення дають нам зрозуміти, що такий вчений як Д. Чаффі наголошує на важливості визначення чіткого напрямку та сфери діяльності в цифровому просторі для досягнення конкретних цілей [3]. М. Портер зосереджується на стратегічному використанні цифрових технологій для створення та підтримки конкурентних переваг [8]. Натомість О. Маркова підкреслює роль цифрової стратегії у створенні та підвищенні клієнтської цінності в цифровій економіці [6]. В.В. Білоус і О.В. Дзьобань розглядають цифрову стратегію як невід'ємну частину загальної стратегії компанії [2]. Таким чином, маємо визнати універсальність концепції «цифрової стратегії», яка охоплює такі сфери, як залучення клієнтів, фокус, конкурентна перевага, створення цінності та інтеграція зі стратегією компанії в цілому. Отже, цифрова стратегія стає ключовим елементом, що визначає успішність компанії у сучасному ринковому середовищі, де технологічні інновації та діджиталізація є основними рушійними силами розвитку бізнесу.

Термін «цифрова стратегія» почав з'являтися у 1990-х роках, коли стрімко розвивалися інформаційно-комунікаційні технології [1]. Однак у ті часи було неможливо отримати доступ до великої кількості знань і ресурсів таким простим способом як зараз. Сьогодні ж Інтернет є основним джерелом інформації для людей, в зв'язку з чим інформаційні організації змушені адаптувати свої підходи до функціонування, оскільки зростає конкуренція з онлайн-ресурсами та необхідність залишатися актуальними. З іншого боку, цифровий маркетинг, який є маркетингом, заснованим на використанні інформаційних і комунікаційних технологій для зв'язку з існуючими та потенційними споживачами, а також для побудови та підтримки тривалих відносин з ними, стає вирішальним. Це важливий інструмент для оптимізації діяльності та маркетингових зусиль інформаційних організацій, спрямованих на просування товарів та послуг. Таким чином, з розвитком Інтернету та інших цифрових технологій змінився підхід до стратегічного планування. Виникла потреба у більш комплексній стратегії, яка б враховувала не тільки внутрішні процеси, але й взаємодію з клієнтами, партнерами та конкурентами в цифровому середовищі. Саме так сформувалася концепція цифрової стратегії [5]. Далі пропонується розглянути еволюцію поняття цифрової стратегії, виділивши наступні етапи (рис. 1):

1. *Перший етап: (1980-ті – початок 1990-х)*. На цьому етапі основна увага приділялася автоматизації бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем. ІТ-стратегії розглядалися як окремий напрямок, не інтегрований в загальну стратегію підприємства.

2. *Другий етап: Інтеграція цифрових стратегій у бізнес-стратегії (середина 1990-х – початок 2000-х)*. З'явилися перші спроби інтегрувати цифрові стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства. Були розроблені моделі, такі як модель стратегічного узгодження (Strategic Alignment Model), електронного бізнесу (e-Business Model), модель цифрового ланцюга цінності (Digital Value Chain Model), які дозволяли узгоджувати діджитал-проекти з бізнес-цілями.

3. *Третій етап: Цифрова трансформація (з 2010-х років)*. На цьому етапі цифрові технології стали рушійною силою змін у бізнесі. Цифрова стратегія перестала бути просто

інструментом оптимізації, а стала основою для створення нових бізнес-моделей, продуктів і послуг [9].



Джерело: розроблено автором на основі [9].

Рис. 1. Еволюція цифрової стратегії

Сучасне розуміння цифрової стратегії передбачає комплексну трансформацію підприємства, яка охоплює всі аспекти його діяльності: від розробки нових продуктів і послуг до взаємодії з клієнтами та управління персоналом. Цифрова стратегія має бути тісно інтегрована в загальну стратегію підприємства включаючи маркетингову і спрямована на досягнення довгострокових цілей. Розглянемо ключові характеристики сучасної цифрової стратегії (рис. 2).

Надамо пояснення принципам, зображеним на рис. 2 наступним чином:

- клієнтоорієнтованість: фокус на задоволенні потреб клієнтів за допомогою цифрових технологій.
- інноваційність: постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.
- гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін ринку і технологічного середовища.
- дані та аналітика: використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.
- культура інновацій: створення сприятливого середовища для розвитку нових ідей і технологій.

Стосовно маркетингу та цифрової стратегії маємо підкреслити важливість наступних взаємозв'язків.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 2. Ключові характеристики сучасної цифрової стратегії

1. **Цифрова стратегія як основа для маркетингових рішень:** вона визначає загальний напрямок розвитку компанії в цифровому середовищі. Вона формує основу для прийняття маркетингових рішень, визначаючи цільову аудиторію, канали комунікації, контент-стратегію та інші аспекти маркетингової діяльності.

2. **Маркетинг як інструмент реалізації цифрової стратегії:** маркетинг відіграє ключову роль у впровадженні та реалізації цифрової стратегії. Він допомагає компанії донести свої цифрові ініціативи до цільової аудиторії, залучити нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих та зміцнити позиції бренду на ринку.

3. **Цифрові технології як каталізатор маркетингових інновацій:** цифрові технології відкривають перед маркетологами нові можливості для взаємодії з клієнтами, персоналізації комунікацій, аналізу даних та оптимізації маркетингових кампаній. Це дозволяє створювати більш ефективні та таргетовані маркетингові стратегії, що забезпечують високу віддачу від інвестицій.

4. **Дані як основа для прийняття маркетингових рішень:** цифрова стратегія передбачає активне використання даних для аналізу поведінки клієнтів, оцінки ефективності маркетингових кампаній та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє маркетологам краще розуміти потреби цільової аудиторії та адаптувати свої стратегії відповідно до змін на ринку [5].

Для більш глибокого усвідомлення можемо сформулювати наступне визначення саме маркетингової цифрової стратегії.

Маркетингова цифрова стратегія – це комплексний план дій, спрямований на використання цифрових технологій для підвищення ефективності комплексу маркетингу підприємства для окремих сегментів ринку.

Можна визначити наступні етапи розробки маркетингової цифрової стратегії:

1. Аналіз цільової аудиторії:
 - визначення цільової аудиторії;
 - розуміння потреб, інтересів і поведінки потенційних клієнтів;
 - використання інструментів аналітики для сегментації ринку.

2. Визначення цілей маркетингової цифрової стратегії:
 - зростання впізнаваності бренду;
 - залучення нових клієнтів;
 - збільшення продажів;
 - підвищення лояльності.
3. Вибір каналів комунікації:
 - соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn);
 - пошукова оптимізація (SEO) і контекстна реклама (Google Ads);
 - Email-маркетинг;
 - контент-маркетинг (блоги, відео, подкасти);
 - вебсайт і мобільні додатки.
4. Розроблення маркетингового контенту:
 - створення релевантного і привабливого контенту для обраних каналів;
 - використання різних форматів: текст, відео, графіка, анімація.
5. Вимірювання результатів:
 - KPI (ключові показники ефективності): охоплення, конверсії, ROI;
 - використання інструментів аналітики (Google Analytics, Meta Business Suite).
6. Адаптація та оптимізація:
 - постійний моніторинг кампаній;
 - внесення змін залежно від результатів кампаній;
 - тестування (А/В-тестування) для підвищення ефективності.

Маркетингова цифрова стратегія дозволяє компанії бути гнучкою, швидко адаптуватися до змін ринку і максимально ефективно використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей.

Зважаючи на зазначені взаємозв'язки маємо зазначити, що ключовим є саме використання цифрових технологій і в табл. 2 пропонується навести порівняння цифрової стратегії та маркетингової цифрової стратегії стосовно фокусування, цілей, сфери застосування, інструментів та вимірювання.

Таблиця 2

Порівняння цифрової та маркетингової цифрової стратегії

	Цифрова стратегія	Маркетингова цифрова стратегія
Фокусування	охоплює всі аспекти бізнесу, де можуть застосовуватися цифрові технології	зосереджена виключно на маркетинговій діяльності
Цілі	цілісний розвиток бізнесу, впровадження цифрових технологій у всі операційні процеси, включаючи маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, внутрішню комунікацію та управління	підвищення в пізнаваності бренду, залучення клієнтів, стимулювання продажів і лояльності через цифрові канали
Область застосування	впровадження CRM та ERP-систем, автоматизація процесів і аналітика даних, інтеграція цифрових каналів продажу (E-commerce), розробка цифрових продуктів (мобільні додатки, платформи)	соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok тощо), контент-маркетинг (відео, блоги, статті), реклама в Інтернеті (Google Ads, таргетинг), SEO, e-mail-маркетинг, аналітика
Інструменти	ERP-системи, хмарні сервіси, AI-технології, аналітичні платформи	CRM-системи, Google Analytics, Meta Ads Manager, AI-технології, маркетингові платформи

Закінчення табл. 2

	Цифрова стратегія	Маркетингова цифрова стратегія
Вимірювання	підвищення ефективності бізнесу, оптимізація витрат, ROI, цифрових компетенцій	охоплення, кліки, конверсії, ROMI, задоволеність клієнтів

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, маємо зазначити, що саме цифрова стратегія створює нові вимоги до маркетингових стратегій, і це можна побачити на прикладі зростання важливості таких напрямів, як Інтернет-маркетинг та цифровий маркетинг. Завдяки технологічному розвитку, рівень конкуренції на ринку різко збільшився, що зумовило необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів. Далі пропонується порівняльна таблиця традиційних елементів маркетингу, цифрових складових, а також інструментів, що підтримують кожен підхід.

Таблиця 3

Систематизація елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії

Елемент комплексу маркетингу	Традиційний підхід	Цифрова складова	Цифрові інструменти
Product (Продукт)	фокус на фізичних товарах, класичний брендинг, реклама на ТБ, радіо.	цифрове позиціонування продукту, відгуки та рейтинги, унікальний контент про продукт.	маркетплейси (Amazon, Rozetka і т.п.), сайти з відгуками (Trustpilot), контент-маркетинг (блоги, відео).
Price (Ціна)	фіксована ціна, роздрібна ціна в магазинах, знижки офлайн.	динамічне ціноутворення, персоналізовані пропозиції, онлайн-порівняння цін.	платформи аналітики (Google Analytics, Tableau), рекламні платформи (Google Ads, Facebook Ads).
Place (Місце)	фізичні магазини, дистриб'ютори та мережі, логістика офлайн.	канали дистрибуції онлайн, мультиканальна інтеграція, логістичні сервіси.	E-commerce (Shopify, WooCommerce), Соцмережі (Instagram Shop, TikTok Shop), Tracking системи.
Promotion (Просування)	традиційна реклама (ТБ, радіо, друк), особистий продаж, прямий маркетинг.	цифрова реклама, стратегії соціальних мереж, SEO/SEM, контент для залучення клієнтів, геотаргетинг.	SEO/SEM інструменти (Ahrefs, SEMrush), платформи для SMM (Hootsuite, Buffer), Email-маркетинг.

Джерело: розроблено авторами.

Для досягнення максимальної ефективності, цифрова стратегія та маркетинг повинні бути тісно інтегровані. Це означає, що маркетингові цілі та стратегії мають бути узгоджені з загальними цілями цифрової трансформації компанії. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між маркетинговим відділом та іншими підрозділами, відповідальними за впровадження цифрової стратегії підприємства.

Висновки й перспективи подальших досліджень. В статті розглянуто еволюції поняття цифрової стратегії та її взаємозв'язок з маркетинговою діяльністю. Підкреслено

важливість застосування цифрових технологій та надано авторське визначення поняття маркетингової цифрової стратегії як комплексного плану дій, спрямованого на використання цифрових технологій для підвищення ефективності комплексу маркетингу підприємства для окремих сегментів ринку. Наведено порівняння цифрової стратегії та маркетингової цифрової стратегії стосовно фокусування, цілей, сфери застосування, інструментів та вимірювання. В результаті запропоновано систематизацію елементів комплексу маркетингу та складових маркетингової цифрової стратегії. Подальшим напрямом досліджень може бути конкретизація ключових показників маркетингової цифрової стратегії щодо відповідних елементів комплексу маркетингу з урахуванням особливостей конкретних ринків.

References

Література

1. Armstrong, G., Kotler, P. (2022). *Osnovy marketynhu* [Principles of Marketing]. Kyiv: Naukovi Svit. P. 114–125. [in Ukrainian].
1. Армстронг Г., Котлер Ф. *Основи маркетингу*. Київ: Науковий Світ, 2022. С. 114–125.
2. Bilous, V. V., Dzoban, O. V. (2018). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist ta osoblyvosti* [Digital Transformation of Business: Essence and Features]. *Ekonomika ta derzhava = Economics and State*, 2018, P. 10. [in Ukrainian].
2. Білоус В. В., Дзьобань О. В. *Цифрова трансформація бізнесу: сутність та особливості*. *Економіка та держава*. 2018. С. 10.
3. Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., Hemphill, T. *Managing. Digital Business and E-Commerce: Strategy, Implementation, and Practice*, New York: Pearson, No. 7, P. 22.
3. Chaffey D., Edmundson-Bird D., Hemphill T. *Managing. Digital Business and E-Commerce: Strategy, Implementation, and Practice*. New York: Pearson, 2019. No. 7. P. 22.
4. Kirzhetska, M., Kirzhetskyi, Y. (2020). *Osoblyvosti tsyfrovoyi stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu* [Features of a Company's Digital Strategy Depending on the Business Size]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk = Galician Economic Bulletin*, No. 5 (66), P. 7–15. [in Ukrainian].
4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. *Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу*. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
5. Kotler, F. (2018). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital]. Kyiv: KM Books. P. 42. [in Ukrainian].
5. Котлер Ф. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. К.: КМ Букс, 2018. С. 42.
6. Markova, O. M. (2021). *Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoyi stratehii pidpriemstv* [Theoretical Foundations for Developing a Digital Strategy for Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo Economics and Society*, No. 8 (31), P. 255 [in Ukrainian].
6. Маркова О. М. *Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств*. *Економіка та суспільство*. 2021. No. 8 (31). С. 255.
7. Morehouse, D., Saffer, A. (2018). *Digital Strategy. International Encyclopedia of Strategic Communication*, P. 1–7.
7. Morehouse D., Saffer A. *Digital Strategy. International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.
8. Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Productivity*. Simon & Schuster, P. 122.
8. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Productivity*. Simon & Schuster, 2011. P. 122.

9. Voznenko, A. (2020). Rozrobka ta implementatsiia marketynhovoї stratehii pidpriemstva na zovnishnomu rynku [Development and Implementation of a Marketing Strategy for an Enterprise in the Foreign Market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid Investments: Practice and Experience*, No. 15–16, P. 2–5 [in Ukrainian].
9. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 2–5.
10. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation>.
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2014. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation>.

УДК 658.6

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.12

Владислав О. Тимофеев

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства є однією з основних характеристик, що визначає його здатність успішно функціонувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін і посилення конкуренції, для підприємств стає критично важливим не тільки підтримка стабільної позиції на ринку, а й постійне вдосконалення власної стратегії з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Успішне формування такої стратегії включає комплексний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також розробку конкретних дій, спрямованих на покращення ефективності його діяльності та збільшення ринкової частки. У процесі формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності важливу роль відіграють фактори, як-от інноваційність, якість продукції, оптимізація витрат, маркетингова активність і здатність швидко реагувати на зміни попиту та тенденції ринку. Підприємства, що не приділяють увагу стратегічному плануванню та адаптації до нових умов, ризикують втратити свої позиції на ринку і не зможуть забезпечити свою стійкість у майбутньому. Тому, формування ефективної стратегії конкурентоспроможності стає необхідною умовою для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху в умовах високої конкуренції. Це передбачає не лише розробку довгострокових цілей, а й створення механізмів для їх реалізації, адаптацію до змін в економічному середовищі та використання інноваційних технологій для зміцнення конкурентних переваг. Важливо також ураховувати стратегічну орієнтацію на сталий розвиток і забезпечення високих соціальних та екологічних стандартів. Особливо важливою є здатність підприємства до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища та нові вимоги споживачів, що визначає конкурентну перевагу в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності потребує глибокого аналізу ринкових умов, ефективного використання наявних ресурсів та постійного вдосконалення процесів в межах підприємства. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності є не одноразовим заходом, а постійним процесом, який вимагає комплексного підходу, адаптації до змін та постійного вдосконалення. Підприємства, що ефективно управляють своїми конкурентними перевагами, мають більші шанси на досягнення стабільного успіху та лідерства на ринку.

Ключові слова: стратегія; інновації; інноваційна діяльність; інноваційна активність; підприємництво; інноваційні зміни; трансформації; інноваційний потенціал; інноваційні стратегії; екосистема підприємництва; модернізація; управління; розвиток; розвиток підприємництва.

Vladyslav O. Tymofeiev

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

FORMATION OF A STRATEGY TO ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

The competitiveness of an enterprise is one of the main characteristics that determines its ability to successfully function in the market and ensure stable development in the long term. In today's conditions of globalization, technological changes and increased competition, it is critically important for enterprises not only to maintain a stable position in the market, but also to constantly

improve their own strategy in order to increase their competitiveness. The successful formation of such a strategy includes a comprehensive approach to analyzing the internal and external environment of the enterprise, as well as the development of specific actions aimed at improving the efficiency of its activities and increasing market share. In the process of forming a strategy to ensure competitiveness, factors such as innovation, product quality, cost optimization, marketing activity and the ability to quickly respond to changes in demand and market trends play an important role. Enterprises that do not pay attention to strategic planning and adaptation to new conditions risk losing their positions in the market and will not be able to ensure their sustainability in the future. Therefore, the formation of an effective competitiveness strategy becomes a necessary condition for any enterprise that seeks to achieve success in conditions of high competition. This involves not only the development of long-term goals, but also the creation of mechanisms for their implementation, adaptation to changes in the economic environment and the use of innovative technologies to strengthen competitive advantages. It is also important to take into account the strategic orientation towards sustainable development and ensuring high social and environmental standards. The ability of the enterprise to quickly respond to changes in the external environment and new consumer requirements is especially important, which determines competitive advantage in the conditions of globalization and rapid technological changes. The development and implementation of a competitiveness strategy requires a deep analysis of market conditions, effective use of available resources and constant improvement of processes within the enterprise. Thus, ensuring competitiveness is not a one-time event, but a continuous process that requires an integrated approach, adaptation to changes and continuous improvement. Enterprises that effectively manage their competitive advantages have a greater chance of achieving sustainable success and leadership in the market.

Keywords: *strategy; innovation; innovative activity; innovative activity; entrepreneurship; innovative changes; transformations; innovative potential; innovative strategies; entrepreneurship ecosystem; modernization; management; development; entrepreneurship development.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення та адаптації до змін у ринковому середовищі. Конкурентоспроможність є одним із ключових факторів, що визначає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, забезпечувати стійкий розвиток і отримувати прибуток. Тому формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності є важливим етапом у довгостроковому плануванні бізнесу.

Стратегія конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та впровадження набору заходів, спрямованих на досягнення та збереження конкурентних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку. Вона включає в себе комплексний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, оцінку конкурентних сил, виявлення ключових факторів успіху та розробку ефективних методів досягнення поставлених цілей [1, 3, 5, 7–9].

Сутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності полягає в тому, щоб підприємство могло забезпечити свою сталу присутність на ринку, відповідаючи на виклики зовнішнього середовища, та здатне на постійній основі вдосконалювати свої ресурси, процеси та пропозиції. Важливими аспектами стратегії є інноваційність, якість продукції, ціноутворення, маркетинг, а також здатність адаптуватися до змін у вимогах споживачів [2, 4, 6].

Таким чином, стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства є основою для досягнення успіху в умовах жорсткої конкуренції, адже дозволяє фокусувати

зусилля на найважливіших аспектах діяльності та забезпечувати високі результати в довгостроковій перспективі.

Аналіз сучасної літератури. Формування стратегії розвитку підприємства є одним з найскладніших і найважливіших етапів у процесі управління, оскільки визначає напрямки і підходи, що забезпечать його стабільний розвиток, конкурентоспроможність та ефективне функціонування в умовах змінного бізнес-середовища. Однак, на практиці формування стратегії стикається з низкою проблем і викликів, що можуть ускладнити цей процес і негативно вплинути на результат. Однією з головних проблем є невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Різноманітні економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори можуть значно вплинути на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, економічні кризи, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, зміни в споживчих уподобаннях — усе це створює ризики для підприємства і ускладнює процес розробки ефективної стратегії розвитку. Саме тому представлена проблематика знайшла своє відображення в роботах багатьох вчених, серед яких можливо виділити наступних: Л. Джаух, Г. Джонсон, А. Роуз, К. Скулз, Д. Шендел, К. Хаттен, А. Томпсон, А. Стрікленд, Р. Бруханський, О. Біловодська, Є. Белий, Н. Гавкалова, Р. Галгаш, І. Гонтарева, І. Ілляшенко, А. Крисоватий, О. Кузьмін, О. Мних, Є. Овчаренко, І. Отенко, П. Перерва, В. Пономаренко, І. Романова, І. Семененко, Н. Федулова, Т. Шталь, О. Ястремська та інші.

Також слід зауважити, що динаміка змін сьогодні дозволяє продовжити дослідження представлено питання через інноваційні зміни, цифровізацію та глобалізацію економічного середовища.

Метою статті є визначення особливостей формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом у його розвитку, оскільки визначає напрямки та інструменти для утримання та зміцнення позицій на ринку. У сучасних умовах високої конкуренції, глобалізації та швидких змін на ринку, ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише вижити, а й розвиватися, підвищуючи свою ринкову частку та прибутковість. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності включає в себе вибір оптимальних ресурсів, адаптацію до змінного середовища, інноваційні підходи, а також постійне вдосконалення продуктів, послуг і процесів підприємства з метою досягнення сталого конкурентного лідерства.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності охоплює кілька основних напрямів, які є критично важливими для підприємства, що представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегічні напрями

Напрямок	Опис
Інноваційність і технологічний розвиток	Постійне вдосконалення технологічних процесів і впровадження нових технологій є важливим елементом стратегії конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також створювати нові конкурентні переваги, які відповідають вимогам сучасного ринку.
Диференціація продукції і послуг	Підприємства, що здатні запропонувати споживачам унікальні або високоякісні продукти, мають значну конкурентну перевагу. Диференціація може бути досягнута через інновації, спеціалізацію продукції або надання додаткових послуг, які підвищують її привабливість для покупців.

Закінчення табл. 1

Напрямок	Опис
Ціноутворення	Конкурентоспроможність також значною мірою залежить від здатності підприємства встановлювати ціни, які забезпечують баланс між прибутковістю та доступністю для споживачів.
Маркетинг і брендинг	Потужна маркетингова стратегія є основою для привертання уваги споживачів та побудови лояльності до бренду. Важливим елементом є також здатність підприємства швидко реагувати на зміни в попиті та уподобаннях клієнтів, що дозволяє утримувати і збільшувати частку ринку.
Покращення організаційної структури та управління	Задля підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність управління, знижувати адміністративні витрати та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень.
Вивчення зовнішнього середовища та адаптація до змін	В умовах постійних змін на ринку, підприємства повинні активно моніторити економічні, політичні та соціальні тенденції, а також адаптувати свою стратегію до нових умов. Прогнозування змін у законодавстві, розвитку технологій та змінах у поведінці споживачів дозволяє оперативно коригувати стратегію для збереження конкурентоспроможності.

Джерело: складено на основі [2, 6, 7, 10–14].

Таким чином, стратегія забезпечення конкурентоспроможності є динамічним і багатограним процесом, що включає всі аспекти діяльності підприємства – від інновацій і маркетингу до управлінських та організаційних змін. Вона вимагає комплексного підходу і постійної адаптації до умов ринку. Сформувавши і реалізувавши таку стратегію, підприємства можуть не лише утримувати свої позиції на ринку, але й активно зростати та отримувати стабільні прибутки в умовах жорсткої конкуренції.

Спираючись на теоретичні дослідження [1–14] визначимо поняття формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства як складний і багатограний процес, що потребує врахування низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Для того, щоб підприємство могло успішно конкурувати на ринку, його стратегія має бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на довгостроковий розвиток. Наведемо кілька основних особливостей, які визначають процес формування такої стратегії в таблиці 2.

Таблиця 2

Особливості формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика
Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Перед розробкою стратегії важливо провести детальний аналіз як внутрішнього стану підприємства (ресурси, процеси, продукція), так і зовнішнього середовища (економічні умови, конкурентне середовище, потреби споживачів).
Інноваційність	Стратегії підприємств повинні орієнтуватися на постійне вдосконалення продуктів і послуг, а також на впровадження новітніх технологій, які дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість та створювати нові конкурентні переваги.
Орієнтація на потреби споживачів	Створення високоякісних продуктів або послуг, що відповідають очікуванням клієнтів, а також своєчасна реакція на зміни в попиті є важливими складовими стратегії.

Закінчення табл. 2

Складова	Характеристика
Диференціація та позиціонування	Однією з ключових особливостей стратегії є диференціація продукту або послуги. Це дозволяє підприємству виокремитися серед конкурентів, створюючи унікальні пропозиції або додаючи додаткову цінність для споживачів. Ясно визначене позиціонування допомагає підприємству зайняти свою нішу на ринку і будувати сильний бренд.
Гнучкість і здатність до адаптації	У зв'язку з швидкими змінами на ринку, стратегія повинна бути гнучкою і здатною швидко адаптуватися до нових умов. Це передбачає регулярний моніторинг ринку, коригування стратегії у відповідь на нові можливості чи загрози.
Постійне вдосконалення і навчання	Стратегії повинні включати елементи навчання та розвитку, щоб підвищити ефективність діяльності та залишатися конкурентоспроможними в умовах мінливого середовища.
Оптимізація витрат і ресурсів	Стратегії забезпечення конкурентоспроможності також повинні включати ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат. Це дозволяє не лише підвищити прибутковість підприємства, а й зберегти конкурентні переваги на тлі змін у ціноутворенні та економічних умовах.
Залучення інвестицій та розвиток партнерств	Для реалізації стратегії конкурентоспроможності часто необхідні додаткові інвестиції в розвиток нових технологій, маркетингових кампаній або розширення виробництва. Партнерські відносини з іншими компаніями також можуть стати важливою частиною стратегії для доступу до нових ринків, ресурсів або технологій.
Управління ризиками та забезпечення стабільності	В умовах невизначеності ринку і глобальних економічних змін підприємства повинні включати в стратегію елементи управління ризиками. Це передбачає здатність підприємства реагувати на різноманітні зовнішні та внутрішні загрози, зберігаючи при цьому стабільність і конкурентні переваги. Використання методів диверсифікації, хеджування та інших інструментів для мінімізації ризиків є важливою складовою стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
Підвищення рівня корпоративної культури	Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства також повинні включати елементи розвитку корпоративної культури та залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Сильна корпоративна культура допомагає мотивувати працівників, підвищує рівень їх залученості до досягнення стратегічних цілей і створює сприятливе середовище для інновацій та зростання.
Визначення критеріїв ефективності та моніторинг результатів	Важливою особливістю формування стратегії є чітке визначення критеріїв ефективності реалізації стратегії. Для цього підприємство повинно встановити ключові показники результативності (КРІ), які дозволяють оцінювати прогрес і вчасно коригувати стратегію, якщо вона не дає бажаних результатів. Моніторинг та аналіз результатів допомагають виявляти слабкі місця та шукати шляхи їх покращення.

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є процесом, що вимагає ретельного аналізу, врахування різноманітних факторів і здатності адаптуватися до змін. Тільки стратегія, яка поєднує інноваційність,

гнучкість, орієнтацію на споживача та ефективне управління ресурсами, може забезпечити підприємству стабільне місце на ринку та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Висновки. Загалом, формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності є багатоступеневим процесом, що потребує комплексного підходу і врахування численних факторів. Гнучкість, інноваційність, орієнтація на споживача та ефективне використання ресурсів дозволяють підприємствам досягти успіху, забезпечити стабільне зростання та підвищити свою конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Водночас, важливою умовою успішної реалізації стратегії є постійний моніторинг її ефективності і здатність коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

References

Література

1. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., and Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional businesses. *MIT Sloan Management Review*, No. 44 (4), P. 34–41.
2. Mykytiuk, P. P., Krysko, Zh. L., Ovsianiuk-Berdanina, O. F., Skochylias, S. M. (2015). *Inovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Innovative development of the enterprise]*. Ternopil: PE "Printer Inform". 224 p. [in Ukrainian].
3. Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O., Boichyk, V. (2024). Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, Vol. 69 (Special Issue), P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
4. Dzhaliylov, A. Ya. (2015). *Instytutsiina systema frahmentarnoho mizhnarodnoho vyrobnytstva transnatsionalnykh firm [The institutional system of fragmented international production of transnational firms]*. *Biznes Inform = Business Inform*, № 10, P. 36–40 [in Ukrainian].
5. Kochetkov, V. M. (2013). *Rozvytok ukrainskykh TNK yak faktor rostu ekonomiky krainy [The development of Ukrainian TNCs as a factor in the growth of the country's economy]*. *Efektivna ekonomika = Effective economy*, № 5, P. 55–60. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001> [in Ukrainian].
6. Krysovaty, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). *Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiynykh potokiv: monohrafiia [The Fourth Industrial Revolution: Changing Directions of International*
1. Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S. The digital transformation of traditional businesses. *MIT Sloan Management Review*. 2003. No. 44 (4). P. 34–41.
2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочіляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. 224 с.
3. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
4. Джалилов А. Я. Институційна система фрагментарного міжнародного виробництва транснаціональних фірм. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 36–40.
5. Кочетков В. М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. С. 55–60. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001>.
6. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія. За наук. ред.

- Investment Flows: monograph]. Edited by the Scientific Editor A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].
7. Krysovatyi, I. A. (2024). Development of innovative projects in conditions of transformational changes and digitalization [Development of innovative projects in conditions of transformational changes and digitalization]. *Stratehichni oriientyry staloho rozvytku v Ukraini ta sviti: zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh = Strategic guidelines for sustainable development in Ukraine and the world: collection of abstracts of the reports of the III International Scientific and Practical Conference of Young Scientists* (Chernihiv, April 19, 2024). Chernihiv: NU "Chernihivska politekhnik" [in Ukrainian].
8. Krysovatyi, I. A. (2024). Pidpriemnytska ekosystema: blokchein-tehnolohii ta tsyfrova inkluziia [Entrepreneurial ecosystem: blockchain technologies and digital inclusion]. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy VII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehionu" = Collection of scientific papers based on the materials of the VII International Scientific and Practical Conference "Accounting, Analytical and Organizational and Economic Support for Regional Development"* (April 25, 2024, Kyiv). Kyiv: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. P. 235–238 [in Ukrainian].
9. Krysovatyi, I. (2023). Aktyvizatsiia protsesiv stvorennia innovatsiinykh parkiv yak rozbudova rynkovoї infrastruktury v Ukraini [Activation of the processes of creating innovation parks as a development of market infrastructure in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy nauk.-prakt. konferentsii = Entrepreneurship and logistics in the context of modern challenges: materials of the scientific-practical conference* (May 25–27, 2023). Ternopil. P. 252–255 [in Ukrainian].
10. Krysovatyi, I. A. (2024). Suchasna rynkova infrastruktura Ukrainy [Modern market infrastructure of Ukraine]. *The II International Scientific and Practical Conference "Research work in the system of training teachers in technological fields"* (January 15-
- A. I. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
7. Крисоватий І. А. Development of innovative projects in conditions of transformational changes and digitalization. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (Чернігів, 19 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ "Чернігівська політехніка", 2024. 122 с.
8. Крисоватий І. А. Підприємницька екосистема: блокчейн-технології та цифрова інклюзія. *Збірник наукових праць за матеріалами VII міжнародної науково-практичної конференції "Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону"* (25 квітня 2024 року, м. Київ). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 235–238.
9. Крисоватий І. Активізація процесів створення інноваційних парків як розбудова ринкової інфраструктури в Україні. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали наук.-практ. конференції* (25–27 травня 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 252–255.
10. Крисоватий І. А. Сучасна ринкова інфраструктура України. *The II International Scientific and Practical Conference "Research work in the system of training teachers in technological fields"*

- 17, 2024, Berlin, Germany). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/> [in Ukrainian].
11. Makedon, V. V. (2013). Rozrobka strategii rozvytku promysloвого pidpryiemstva [Development of an industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti = Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, Vol. 1 (1), P. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81 [in Ukrainian].
12. Pohorelov, Yu. S. (2017). Sposoby rozvytku pidpryiemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia [Methods of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu = Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, № 1, P. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 [in Ukrainian].
13. Simkiv, L. Ye. (2020). Rynkova infrastruktura: elementy ta znachennia v rynkovii ekonomitsi [Market infrastructure: elements and significance in a market economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy = Socio-economic problems of modern Ukraine*, Vol. 4 (144), P. 3–7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)_003_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf) [in Ukrainian].
14. Sobko, O., Krysovatiy, I. A. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpryiemstv Ukrainy [Improving the management of innovation projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the Economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
- (January 15-17, 2024, Berlin, Germany). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/>
11. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.
12. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15.
13. Сімків Л. Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 4 (144). С. 3–7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)_003_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf).
14. Собко О., Крисоватий І. А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.

УДК 658.001.76

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.13

Sanja Gongeta

University of Applied Sciences "Lavoslav Ružička" in Vukovar, Croatia

Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO DETERMINING
THE OPTIMAL COMBINATION OF TOOLS FOR IMPLEMENTING
AN INNOVATION PROMOTION STRATEGY**

The article presents the results of research on the innovation promotion strategy toolkit. In the enterprise management system, the optimal combination of innovation promotion strategy tools is aimed at creating, supporting and developing competitive relations in the market environment through a correctly defined and effectively functioning marketing interaction system. It is proven that the integration of the innovation promotion strategy into the management system directs enterprises to long-term promising functioning in a changing market environment, thus, the management system is oriented towards the use of certain promotion tools that should be used within the boundaries of an effectively functioning enterprise management system. Consideration of the application of the innovation promotion strategy toolkit at the enterprise through the prism of a process approach to management can be implemented through the analysis of consistently performed management functions. It is substantiated that determining the optimal combination of innovation promotion strategy tools in the enterprise management system will provide an opportunity to solve the following tasks: to organize marketing intelligence information, to create and develop databases in the field of marketing; implement a methodical and regular analysis of the requirements and requests of the key interaction subjects; formulate strategic, tactical and functional goals; trace the life cycle of effective goods or services, which will provide enterprises with additional competitive advantages, will allow them to serve the target interaction subjects better than competitors; choose and implement in practice strategies for promoting innovations; make sound management decisions in terms of the priority of the subjects of relations.

Keywords: brand; innovation; innovative approach; innovation promotion; innovation commercialization; promotion strategies; technology transfer.

Саня Гонгета

Університет прикладних наук «Лавослав Ружичка» у Вуковарі, Хорватія

Людмила М. Ганушак-Єфіменко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО
ПОЄДНАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ**

В статті представлено результати досліджень щодо інструментарію стратегії просування інновацій. В системі управління підприємством оптимальне поєднання інструментів стратегії просування інновацій спрямоване на створення, підтримку і розвиток конкурентних відносин в ринковому середовищі за допомогою вірно визначеної і результативно функціонуючої маркетингової системи взаємодії. Доведено, що інтеграція стратегії просування інновацій в систему управління спрямовує підприємства на довгочасне перспективне функціонування в змінному ринковому середовищі, таким чином, система управління орієнтується на використання певних інструментів просування, що повинні бути використані в границях результативно функціонуючої системи управління підприємством. Розгляд застосування інструментарію стратегії просування інновацій на підприємстві через призму процесного підходу менеджменту можна реалізувати за допомогою аналізу

послідовно виконаних управлінських функцій. Обґрунтовано, що визначення оптимального поєднання інструментів стратегії просування інновацій в системі управління підприємством надасть можливість вирішувати такі завдання: упорядкувати інформацію маркетингової розвідки, створювати і розвивати бази даних у сфері маркетингу; реалізувати методичний і регулярний аналіз вимог і запитів визначальних суб'єктів взаємодії; формулювати стратегічні, тактичні і функціональні цілі; простежувати життєвий цикл результативних товарів або послуг, що надасть підприємствам додаткові конкурентні переваги, дозволить їх обслуговувати цільових суб'єктів взаємодії краще, ніж конкуренти; вибирати і реалізовувати на практиці стратегії просування інновацій; приймати обґрунтовані управлінські рішення у розрізі пріоритетності суб'єктів відносин.

Ключові слова: бренд; інновації; інноваційний підхід; просування інновацій; комерціалізація інновацій; стратегії просування; трансфер технологій.

Problem statement. An innovatively active enterprise, creating new products in a certain market segment, does not face situations where sales of a commercialised innovation do not grow and the planned volume of its sales is not achieved.

Unsolved parts of the problem. An analysis of surveys of managers of companies that have been producing innovations for a long time found that 32% of failures to market a new product are caused by underestimating market requirements, and 13% by mistakes in the company's sales policy. In case of underestimation of market requirements by market research preceding product development and lack of actions to promote innovation, analysis and correction of development errors is the only task of an effective sales policy.

The purpose of the article is research to determine the optimal combination of tools for the innovation promotion strategy.

Analysis of current literature. The analysis of literature sources has revealed that when a new product is launched, it is proposed to use the tools of the "push" strategy to accumulate goods in the distribution network, and then, changing the impact of communication tools, to use the tools of the "pull" strategy.

Adherence to one of these strategies for a new product can lead to risky consequences: accumulation of stocks in distributors' warehouses and refusal to sell the product if consumer awareness is low.

The scientific and methodological approach to selecting the optimal combination of instruments of the promotion strategy will allow completing the first stage of the innovation promotion complex and, on its basis, developing a system of measures to inform potential target consumers.

An important stage in the formation of the innovation promotion complex after the decision to determine the promotion strategy is the development of effective tools for its implementation.

In order to achieve a synergistic effect and solve the tasks set at the first stage of the innovation promotion complex to achieve a certain number of trial purchases and the time required for their implementation, it is necessary to determine what basic tools are needed to implement the strategy and how best to use them.

The next step is to consider the role of promotion, which is to establish communications using direct and indirect tools to ensure the planned sales of new products.

Determining the ways to achieve the set tasks – the necessary, optimal and sufficient amount of costs for each tool of the promotion strategy for an existing product – is possible using several existing methods, in particular.

According to F. Kotler [4], several factors should be taken into account when developing a promotion complex:

- 1) type of product and market;
- 2) the strategy of 'pushing' or 'pulling'
- 3) the stage of the life cycle;
- 4) the degree of readiness of the buyer (depends on awareness).

Other domestic and foreign scholars take into account factors related to the marketing strategy of the enterprise, the consumer, the product and all elements of its 'marketing decoration' when forming adequate and effective means of product promotion.

The authors of the above sources study models of communication budget allocation based on information on

- number of contacts (the number of contacts of the target group with the media carrier or their probability)
- the weight of contacts (assessment of media in terms of their suitability for achieving the communication goals of the enterprise).

In our opinion, formalised developments of the definition of adequate forms of information transfer by T.O. Prymak deserve more attention.

T.O. Prymak [5] used Markovian random processes to model the distribution of funds for marketing communications by components, according to which she developed a random process of making purchases by consumers under the influence of individual tools. Further, the author developed a system of decisions based on previous experience of using the tools of the promotion complex, without which it would be impossible to determine a formalised method of allocating the marketing budget to the costs of its component tools.

In their work, E.V. Rayevneva and K.V. Toneva, solving the problem of determining the appropriate amount of allocations for advertising and the effective distribution of this amount, define the model of the effective amount of allocations for advertising as follows [6]:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n r_i u_i \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^n c_i u_i \leq A^{eff} \\ u_i \leq a_i \\ u_i \geq 0 \end{array} \right. , \quad (1)$$

where u_i – volume of the advertising medium, units, $i = 1, n$;

r_i – coverage by the advertising medium, number of people;

c_i – cost per unit of advertising medium, UAH;

A^{eff} – effective amount of allocations for advertising, UAH;

a_i – limitation of the volume of an advertising medium in a given advertising medium.

However, the disadvantage of this approach, in our opinion, is the subjectivity of the company's managers in the selection of media that serve as input information for building the model.

We believe that the general disadvantage of all the above methods of determining the share of each instrument in the communication mix is the fact that they do not take into account the peculiarities of innovative goods.

Only J. Rossiter and L. Percy in their work [7] recommend using the method of goals and objectives for the optimal allocation of the marketing budget separately for a new product in an existing product category, and the Peckham method as an additional one.

The main difficulty in determining the costs of each individual marketing communication tool for promoting innovative products is that, as a rule, there is no history of previous sales of similar products, which is an important starting point for calculating the distribution of the media budget.

An analysis of many theoretical and practical works has shown that there is a relationship between the amount of the marketing budget I and the number of trial purchases N that were made under the influence of the marketing strategy tools. Scientists define this relationship as an S-shaped curve described by a logarithmic or polynomial (2nd order parabola) relationship.

When considering an existing product on the market, the author [6] chooses a logarithmic curve because it differs from the parabola in terms of more accurate results (the intensity of dependence is not symmetrical to the axis) and has one to three inflection points that accurately describe the saturation of the market with marketing communications, which may eventually affect sales volumes.

In the analysed case of a new product, when the target market is not yet saturated, the search curve can be considered on a short segment. This is due to the time constraints of the innovation promotion complex at the 'launch' stage of the life cycle. In our opinion, the saturation of marketing communications at the first stage of the life cycle, provided that the communication campaign is properly structured and the amount of funds allocated for promotion is much higher than necessary, can lead to a rapid increase in volumes and a transition to the growth stage. Thus, there will be no saturation of marketing communications at the stage under consideration. In addition, given the distrust of marketing and the limited budget of domestic producers for product promotion, the likelihood of such a situation in the Ukrainian market is reduced to zero.

Thus, to optimise the costs of communication tools, we further use a second-order parabolic curve.

Considering an already existing product on the market, the functional dependence of product sales Q_p on promotion costs I is defined as follows [6]:

$$Q_p = aI^2 + bI + c, \quad (2)$$

where Q_p – sales volumes for previous periods, units;

I – total costs of promotion of a new product, UAH;

a, b, c – coefficients of dependence determined by the data of previous periods. They can be found by the method of least squares [6, p. 272].

Meanwhile, all of the above functions and factors relate to an existing product on the market, while we are interested in the impact of marketing tools on a new product. In this case, both the factors and the shape of the curve change.

Let's define the market factors that influence the dependence of the volume of sales of new products on the use of the strategy for implementing the tools of the promotion complex:

- knowledge of the brand or manufacturer of the new product;
- risk of not accepting the new product;
- consumers and partners getting used to the existing product;
- intensification of producers of substitute goods.

Taking into account the above factors, function (2) will take on a different form, and the sources of information for finding the dependence coefficients will change accordingly. Assuming that one buyer purchases a unit of goods:

$$N(I) = Q_p = aI^2 + bI + N_0, \quad (3)$$

where N_0 – the number of people who made a trial purchase of a new product without the influence of the promotion complex, people;

$N(I)$ – the number of buyers of the new product, people.

Function (3) can be used for a single marketing instrument provided that:

$$\begin{cases} I = I_z, \\ a = a_z, b = b_z; \end{cases} \quad (4)$$

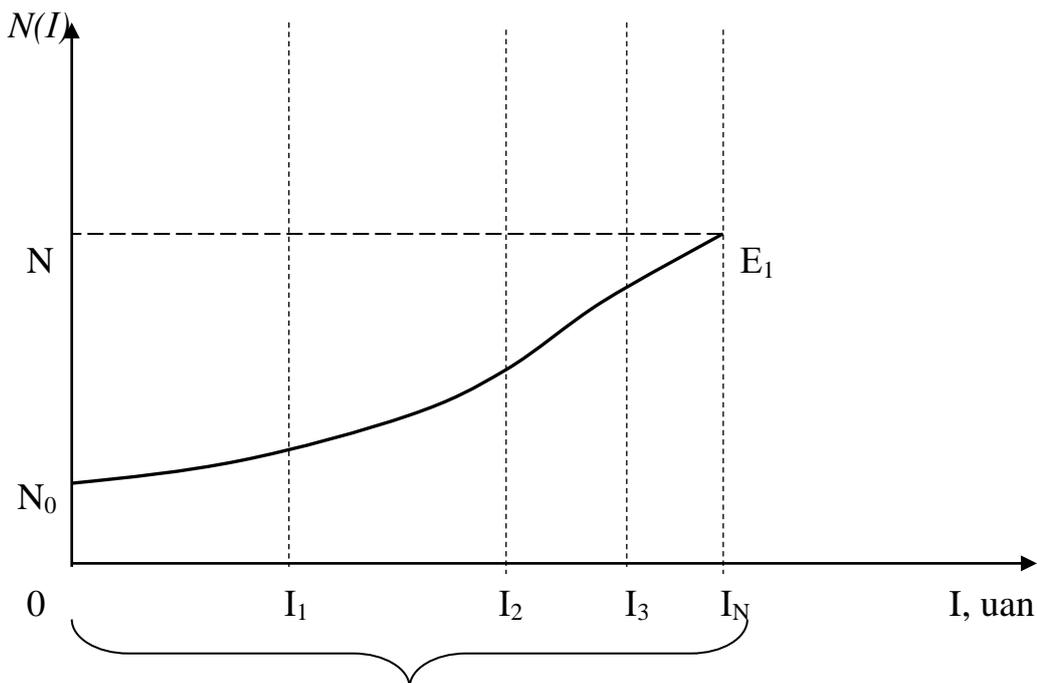
where I_z – the budget for activities with z – communication tool, UAH;

a_z, b_z – dependence coefficients for the function $N(I_z)$.

Then:

$$N = \sum_1^p N_z. \quad (5)$$

Consider and analyse the curve characterising the dependence of $N(I)$ on the interval $[0; I_N]$ (Fig. 1).



The stage of bringing a product to the market

0 I_1 – amount of funds for the 1st instrument of the promotion strategy;

$I_1 I_2$ – amount of funds for the 2nd instrument of the promotion strategy;

$I_2 I_3$ – amount of funds for the 3rd instrument of the promotion strategy;

$I_3 I_N$ – amount of funds for the 4th instrument of the promotion strategy.

Fig. 1. Graph of the dependence of the number of buyers on the budget for innovation promotion at the stage of product launch

Let's define the conditions for building a function graph:

1) product promotion tools are used in the best possible way, based on market conditions and the capabilities of marketing tools;

2) the decision to use a particular tool is made in a balanced and objective manner;

3) the implementation of the promotion strategy is constantly monitored by the specialists responsible for the process.

Thus, the graph starts from the point $(0; N_0)$, where the innovator buyers and their followers from among the potential consumers of the innovative product appear.

Further, according to the graph (Fig. 1), from the moment the communication tools are used to promote the innovative product, the target audience's awareness increases and influences the desire to purchase this product. Bringing all possible tools of the strategy into action, we get the point E_1 , the value of which is the quantity of the product N when using the media budget for promotion in the amount of I_N .

In some cases, when the level of consumer awareness is insufficient, the nature of the curve may be different. That is, if no funds are allocated for the promotion of an unknown product, the sales curve for this product may move along the Q_p axis in the interval $[0; N_0]$.

We will study the budget line schedule only at the stage of the innovation's appearance on the market and detail the I_N for separate allocations for each individual instrument of the promotion strategy.

It is worth noting an important feature of innovations: the uncertainty of data on future sales, which is required to build the necessary schedule. At the same time, the graph of the N_0E_1 function (3) required for the study is built on the basis of building the Q_p dependence for previous periods. To determine the coefficients of the Q_p function, information is needed on:

- funds for marketing communications spent at the stage of the innovation's appearance on the I_N market;
- the number of trial purchases of the innovative product without any influence of marketing measures N_0 ;
- the number of consumers N who bought the product under the influence of communication tools z .

Proceeding from the fact that the effective distribution of communication tools requires a specific promotion strategy, which, according to our proposed approach, is determined by the performance indicators of the manufacturer, the specifics of the product and the peculiarities of the behaviour of potential consumers, we formulate the assumption that the same marketing strategy, due to its similarity in many criteria for one product group, has approximately the same coefficients of dependence.

So, now to build the curve N_0E_1 of the function $N(I_N)$ for a new product, the following data are needed:

- the promotion budget (I_N) for the new product, planned for the implementation of the promotion strategy at the stage of the innovation's appearance on the market;
- the number of trial purchases of the innovative product (N_0) without any influence of marketing communications activities;
- the number of customers N that were attracted through the use of each of the communication tools that were in place in previous periods for products of a similar group.

Taking into account the company's goals of maximising profits, it is necessary to optimally and rationally allocate the funds allocated for the implementation of the product promotion strategy.

As a condition for the effectiveness of the use of innovation promotion tools, we will use the most common indicator in practice – "communication costs to attract one customer":

$$S = I / N, \quad (6)$$

where S is the cost of attracting one new customer, UAH/person;

I is the total cost of promoting a new product, UAH;

N is the value of the function $N(I)$, which describes the attracted number of customers who purchased the product under the influence of promotion means, persons.

As a condition for the optimal use of communication tools for implementing the strategy, the article uses the achievement of the planned indicator N_{opt} – the possible number of buyers of the new product, i.e. the strategic objective should be fulfilled. In this case, the value of L takes the form of N_{opt} due to the existence of production capacity constraints (production of a new product that will satisfy the needs of potential consumers) and market constraints (efficient logistics, geography of supply, etc.).

Therefore, as a result, it is necessary to find such a distribution and, accordingly, the total amount of funds I for the tools for implementing the chosen strategy so that the system of constraints on the function values is fulfilled:

$$\begin{cases} N \rightarrow N_{opt}, \\ S_{opt} < S_0, \\ I_{opt} \leq I_0, \end{cases} \quad (7)$$

where N , N_{opt} are the number of buyers of the new product in the baseline and optimised versions, respectively;

S_0 , S_{opt} – the cost of attracting one customer in the baseline and optimised versions, respectively;

I_0 , I_{opt} – costs of communication tools in the baseline and optimised versions, respectively.

Conclusions and prospects for research. The analysis of existing models and methods of allocating funds for communication tools has confirmed that they all relate to an existing product on the market. Therefore, the article proposes a function of dependence of the volume of sales of new products, defines the conditions and limitations of the function values, and provides sources of search for input information to determine the dependence.

The complex of innovation promotion is proposed to be carried out in four interdependent stages: selection of a marketing strategy, formation of an optimal distribution of communication tools for implementing the chosen strategy, implementation of the chosen strategy, collection and analysis of the achieved results.

It is proved that the process of commercialisation of a new product depends on the creation of primary demand and awareness of target consumers.

The essence of the proposed methodological approach is to systematise actions to determine the function of dependence of sales volumes of a new product on the distribution of the marketing budget for communication tools and their optimisation, taking into account the implementation of the system of constraints.

References

1. Harkavenko, S. S. (2002). *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing: a textbook]. Kyiv: Libra. 712 p. [in Ukrainian].
2. Zhygalkevych, Z., Vorzhakova, Y., Koleshnya, Y., Dergachova, A. (2022). Influence of the Digital Economy on the Innovative Development of Enterprises. *2022 IEEE 3rd International Conference on System Analysis and Intelligent Computing (SAIC 2022)*. DOI: 10.1109/SAIC57818.2022.9922974.

Література

1. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник*. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
2. Zhygalkevych Z., Vorzhakova Y., Koleshnya Y., Dergachova A. Influence of the Digital Economy on the Innovative Development of Enterprises. *2022 IEEE 3rd International Conference on System Analysis and Intelligent Computing (SAIC 2022)*.

3. Tulchynska, S., Popelo, O., Marhasova, V., Nusinova, O., Zhygalkevych, Z. (2021). Monitoring of the ecological condition of regional economic systems in the context of sustainable development. *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. 12, Iss. 5, P. 1220–1228. DOI: 10.14505/jemt.v12.5(53).06.
4. Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Prentice-Hall. 556 p.
5. Prymak, T. O. (2009). Marketynhovi komunikatsiini stratehii: kompleksnyi pidkhd do yikh klasyfikatsii [Marketing communication strategies: a comprehensive approach to their classification]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky = Formation of a market economy: collection of scientific works. Special issue. Marketing: theory and practice*, Kyiv: KNEU, P. 548–559. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22124> [in Ukrainian].
6. Raievniva, E. V., Tonieva, E. V. (2004). Model efektyvnoho rozpodilu obsiahu asyhnuvan na reklamu [A model for the effective distribution of advertising budgets]. *Marketynh v Ukraini = Marketing in Ukraine*, № 3, P. 24–26 [in Ukrainian].
7. Rossiter, J. R., Percy, L. (1980). Attitude change through visual imagery in advertising. *Journal of Advertising*, No. 9, P. 10–16.
8. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriumstv: monohrafiia* [Mechanism for developing the innovative potential of cluster-associated enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
9. Danko, Y., Nifatova, O. (2022). Agro-sphere determinants of green branding: eco-consumption, loyalty, and price premium. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 9, Iss. 1, Art. 77. DOI: 10.1057/s41599-022-01077-9.
10. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Kolodiziev, O., Rębilas, R. (2019). Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine. *Innovative Marketing*, Vol. 15, Iss. 2, P. 14–29. DOI: 10.21511/im.15(2).2019.02.
- DOI: 10.1109/SAIC57818.2022. 9922974.
3. Tulchynska S., Popelo O., Marhasova V., Nusinova O., Zhygalkevych Z. Monitoring of the ecological condition of regional economic systems in the context of sustainable development. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2021. Vol. 12, Iss. 5. С. 1220–1228. DOI: 10.14505/jemt.v12.5(53).06.
4. Kotler P. *Marketing Essentials*. Prentice-Hall, 1984. 556 p.
5. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика*. Київ: КНЕУ, 2009. С. 548–559. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22124>.
6. Раєвнева Е. В., Тонева Е. В. Модель ефективного розподілу обсягу асигнувань на рекламу. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 3. С. 24–26.
7. Rossiter J. R., Percy L. (1980). Attitude change through visual imagery in advertising. *Journal of Advertising*, No. 9, P. 10–16.
8. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
9. Danko Y., Nifatova O. Agro-sphere determinants of green branding: eco-consumption, loyalty, and price premium. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. Vol. 9, Iss. 1. Art. 77. DOI: 10.1057/s41599-022-01077-9.
10. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Kolodiziev O., Rębilas R. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15, Iss. 2. P. 14–29. DOI: 10.21511/im.15(2).2019.02.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ наукового фахового видання

«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Редакційна колегія видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» (далі – Журнал) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією Журналу і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПISІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію Журналу:

(ЕТАП 1) Подаються 2 електронних файли рукопису на електронну адресу econvistnyk@knutd.edu.ua:

– один файл – в текстовому редакторі *Microsoft Word for Windows* (версії 97/2000/XP/2003).

Назва файлів: *Прізвище_statja_ukr.docx* та *Прізвище_statja_ukr.pdf*

В темі листа обов'язково вказується: Стаття у «Журнал стратегічних економічних досліджень».

- Другий файл – сканована копія заяви на перевірку на ознаки академічного плагіату.

Після отримання електронного примірника рукопису наукової статті, редакція направляє підтвердження щодо прийняття матеріалів на анонімне рецензування (у разі результату на ознаки академічного плагіату менше 9,99% схожості у Системі «Unicheck»). У разі необхідності редакція направляє автору (-ам) пропозиції врахувати зауваження при підготовці статті та доопрацювати її.

(ЕТАП 2) Остаточо, після доопрацювання, до редакції подаються:

1) 1 узгоджений електронний варіант статті (файл – Word формату). Назва файлу: *Прізвище_statja_ukr.docx*;

2) відомості про автора (-ів) (укр. та англ. мовами): ПІБ, вчений ступінь та звання, місце роботи (навчання), посада, місто, телефон, e-mail.

Назва файлу: *Прізвище_vidom.docx*;

3) угоду про публікацію з автором (-ами) статті про авторські права;

4) оригінал платіжного документа, який засвідчує оплату за публікацію. **ОПЛАТА ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПІСЛЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ДРУКУ.**

Відсутність зазначеного вище, а, також, відсутність підписів авторів або узгоджуваних віз, невідповідність вимогам засобу комунікації, наявність орфографічних, граматичних та стилістичних помилок, нехтування необхідністю дотримання лексичних, граматичних і стилістичних норм мови перекладу – є підставою для відмови в опублікуванні статті.

Датою надходження рукопису статті в редакцію вважається дата надсилання її **кінцевого варіанту**. Номер журналу, в якому публікуються подані матеріали, визначається редакцією Журналу. До друку приймаються рукописи, які раніше не були опубліковані в друкованих та електронних виданнях. Передрук та інше використання публікацій журналу здійснюється тільки за погодженням з редакцією та обов'язковим посиланням на джерело.

ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТАТТІ:

УДК: Times New Roman, кегль – 12 pt, без абзацу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по лівому краю, прописними літерами;

Український анотаційний блок:

ІМ'Я по-БАТЬКОВІ ПРІЗВИЩЕ автора (-ів): Times New Roman, кегль – 12 pt, без відступу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині;

Назва установи (закладу): Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, без відступу, вирівнювання по ширині;

НАЗВА СТАТТІ: Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, прописні, напівжирні, без відступу, вирівнювання ширині.

Анотація не менше 1800 знаків: Times New Roman, кегль – 11 pt, курсив, з абзацним відступом – 1,25 см, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині.

Ключові слова: назва – *напівжирний курсив*, Times New Roman, кегль – 11 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см; перелік ключових слів: 5–6 слів чи словосполучень, Times New Roman, кегль – 11 pt, вирівнювання по ширині.

Порожній рядок.

Основний текст статті: Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см, вирівнювання по ширині.

Наукова стаття передбачає таку **послідовність** структурних елементів **текстової частини**:

- постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;

- всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;
- всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;
- всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;
- посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;
- посилання на власні публікації є небажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

- якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

- вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

- всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

- у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;
- таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;
- всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;
- список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки. Окремо подається References списку літератури, оформленого за вимогами: транслітерація з укр – <http://www.slovnuk.ua/services/translit.php>; транслітерація з рос. – <https://translit.net/>)

Застосування автоматичного перекладу наукового тексту (статті, анотації, тощо) НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ. Переклад (статті, анотації, тощо) має бути належної якості.

Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику. **Статті, оформлені без дотримання зазначених вимог, розглядатися не будуть.**

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Бельгін Бал Інджебаджак

доцент кафедри початкової освіти педагогічного факультету, Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0003-4643-8051>

Scopus Author ID: 57202834260

E-mail: belgin.bal@omu.edu.tr



Бекетов Олександр Валерійович

аспірант, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-0839-919X>

E-mail: Beketov44a@gmail.com



Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

E-mail: glm5@ukr.net

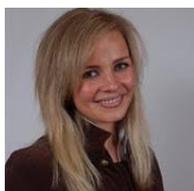


Гонгета Саня

PhD, доцент, Університет прикладних наук «Лавослав Ружичка» у Вуковарі, Хорватія

<https://orcid.org/0009-0005-9166-4391>

E-mail: sanja.gongeta@vup.hr



Жигалкевич Жанна Михайлівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5847-1302>

Scopus Author ID: 57223936738

E-mail: zhygalkevych@gmail.com



Зелінська Єлизавета Юрївна

аспірантка кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-3872-3288>

E-mail: salii.yy@knutd.edu.ua



Касумов Теймур Анатолійович

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

E-mail: mutabor777@ukr.net



Кахраманоглу Алі

доцент, кафедра страхування та актуарних наук, Університет Ондокуза Майїса, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0002-8333-9151>



Кириленко Сергій Вікторович

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7804-0403>

E-mail: serhiy.kyrylenko@gmail.com



Красніков Дмитро Олександрович

аспірант, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-0247-5890>

E-mail: Correct.cooperation@gmail.com



Олешко Анна Анатоліївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9328-7730>

ResearcherID: O-2781-2018

E-mail: oleshko.aa@knutd.edu.ua



Стадніченко Вадим Володимирович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0554-6742>

E-mail: Vadim.stadnichenko@gmail.com



Фастовець Наталія Валеріївна

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

Scopus Author ID: 57210293051

Researcher ID: Q-4516-2016

E-mail: kulak.nv@knutd.edu.ua



Яман Сулейман

професор-доктор кафедри наукової освіти педагогічного факультету, Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0001-5152-4945>

E-mail: slymnymn@gmail.com

ЖУРНАЛ
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 06.11.2024. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 19,98. Облік. вид. арк. 15,64. Наклад 100 пр. Зам. ____.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24821-14761 ПП від 19.04.2021.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422
(Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 06.11.2024. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 19.98. Calculated sheet 15.64. Circulation 100 copies. Order N ____.

KNUTD Instant Printing Department.
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПП, 19.04.2021.
Print media identifier R30-05422, 08.08.2024.
Certificate ДК № 993, 24.07.2002.