

ISSN 2307-8030 (PRINT)
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 51



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Соловійов Андрій Ігорович – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Україна).

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Відповідальний секретар:

Адвокатова Надія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент (Херсонський державний університет, Україна).

Члени редакційної колегії:

Гарафонов Оляга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна).

Гаргасас Аудріус (Gargasas Audrius) – доктор економіки, професор (Університет Олександра Стульгінскіса, Литовська Республіка).

Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska) – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Республіка Польща).

Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna) – доктор філософії, доцент, (Лодзівський університет (University of Lodz), Республіка Польща).

Кобець Віталій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук і програмної інженерії (Херсонський державний університет, Україна).

Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij) – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Литовська Республіка).

Кузнєцов Едуард Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна).

Мохненко Андрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Україна).

Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна).

Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria) – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Республіка Польща).

Ушкаренко Юлія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Фітім Деарі (Fitim Deari) – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Республіка Північна Македонія).

Шебаніна Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Україна).

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 01.07.2024 р. № 18)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Бурак В.Г., Волошин О.В., Юріна Ю.М., Сорокіна А.М., Попова К.І.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

МІСЦЕВОГО ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ..... 5

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Бойко В.В., Годованець Ю.В.

ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....15

Губарєв Р.В.

ДО МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 22

Ковальов В.В., Дітковський Д.В.

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....29

Ushkarenko Yuliia, Soloviov Andrii

INTERNAL CORPORATE PERSONNEL TRAINING

AS A FACTOR IN MANAGING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.....38

Чмут А.В.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ..... 45

Шиян Н.І., Прохоренко О.В., Сітак І.Л.

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ УЧАСТІ ПАЦІЄНТІВ

У КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 51

СЕКЦІЯ 3

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ

ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Осипенко Н.О.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

У РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....63

CONTENTS

SECTION 1

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Burak Valentyna, Voloshyn Oleksandr, Yurina Yuliia,
Sorokina Alona, Popova Kateryna**

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT
OF LOCAL GASTRONOMIC TOURISM FOR FORMATION OF TERRITORY IMAGE..... 5

SECTION 2

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Boyko Vatalii, Godovanets Yuriy

JUSTIFICATION OF ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF INVESTMENT
AND INNOVATION DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....15

Gubarev Ruslan

TO THE METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PLANNING THE FORMATION
OF THE LOGISTICS MECHANISM OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES.....22

Kovalov Vitalii, Ditkovskiy Dmytrii

ESSENCE AND PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: THEORETICAL ASPECT..... 29

Ushkarenko Yuliia, Soloviov Andrii

INTERNAL CORPORATE PERSONNEL TRAINING
AS A FACTOR IN MANAGING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.....38

Chmut Anna

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CONFECTIONERY INDUSTRIES
IN THE CONDITIONS OF WAR.....45

Shiyan Natalia, Prokhorenko Olena, Sitak Iryna

MOTIVATIONAL FACTORS OF PATIENT PARTICIPATION
IN CLINICAL TRIALS IN UKRAINE
UNDER THE CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE..... 51

SECTION 3

MATHEMATICAL METHODS, MODELS

AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Osypenko Natalia

THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS
IN THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS..... 63

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-1>

УДК 338.48-6:7/8

Бурак В.Г.

*докторка педагогічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9085-9000>
E-mail: burak_valia@ukr.net*

Волошин О.В.

*доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3615-2049>
E-mail: ovoloshin@ksu.ks.ua*

Юріна Ю.М.

*доцентка кафедри української і слов'янської філології та журналістики
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3197-9090>
E-mail: jurinajulija1974@gmail.com*

Сорокіна А.М.

*асистентка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-5116>
E-mail: asorokina@ksu.ks.ua*

Попова К.І.

*асистентка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6450-646X>
E-mail: kpopova@ksu.ks.ua*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування стратегічних напрямів розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. З'ясовано, що гастрономічний туризм як різновид подорожей акцентує увагу на культурі, традиціях та особливостях кухні конкретного регіону чи країни. Наголошено, що імідж території має важливе значення для розвитку гастрономічного туризму завдяки привабливості для туристів, позиціонуванню на ринку послуг, створенні унікального досвіду, збереженню традицій та культурних цінностей, економічному розвитку регіону. Висвітлено певні проблеми для розвитку гастрономічного туризму: недостатність інфраструктури, відсутність маркетингових стратегій, проблеми з безпекою та гігієною, культурні бар'єри, сезонність та коливання попиту, економічна доступність. Виокремлено успіхи й досягнення у світового гастрономічного туризму, до яких нами віднесено: зростання популярності, розширення географії, розвиток інфраструктури, створення нових туристичних продуктів, підвищення свідомості та освіти, економічні вигоди. Визначено роль закладів вищої освіти, громадськості, державних структур, фахових об'єднань у розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. Проаналізовано стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території на основі репрезентації досвіду Херсонщини. Актуалізується проблема створення Стратегій розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території як концептуальний документ, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей. Важливими цілями в означеному процесі визначено створення гастрономічних маршрутів і подій, підтримання місцевих гастрономічних підприємств і ресторанів, маркетингові кампанії та онлайн-промоції.

Ключові слова: гастрономічний туризм, імідж території, крафтові технології, маркетингові кампанії та онлайн-промоції.

Burak Valentyna, Voloshyn Oleksandr, Yurina Yuliia, Sorokina Alona, Popova Kateryna. STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL GASTRONOMIC TOURISM FOR FORMATION OF TERRITORY IMAGE

The article examines theoretical and practical aspects of application of strategic directions for the development of local gastronomic tourism for formation of territory image. It was found out that gastronomic tourism as a type of travel emphasizes culture, traditions and peculiarities of the cuisine of a specific region or country. It was emphasized that the image of the territory is important for the development of gastronomic tourism due to its attractiveness for tourists, positioning in the service market, creating a unique experience, preserving traditions and cultural values, economic development of the region. Certain problems for the development of gastronomic tourism are highlighted: lack of infrastructure and marketing strategies, safety and hygiene problems, cultural barriers, seasonality and fluctuations in demand, economic availability. Successes and achievements of the world gastronomic tourism are allocated, to which we include: growth of popularity, expansion of geography, development of infrastructure, creation of new tourist products, increase of consciousness and education, economic benefits. The role of institutions of higher education, the public, state structures, professional associations in the development of local gastronomic tourism for formation of territory image is determined. Strategic directions in development of local gastronomic tourism for formation of territory image on the basis of representation of Kherson region experience are analyzed. The problem of creating strategies for the development of local gastro-tourism for formation of territory image as a conceptual document containing a vision of the future, directions of development and a target block with a number of strategic and operational goals is actualized. Important goals in this process are creation of gastronomic routes and events, maintenance of local gastronomic enterprises and restaurants, marketing campaigns and online promotions.

Key words: gastronomic tourism, territory image, craft technologies, marketing companies and online promotion.

Постановка проблеми. Гастрономічний туризм як різновид подорожей акцентує увагу на культурі, традиціях та особливостях кухні конкретного регіону чи країни. Цей вид послуг набуває все більшої популярності серед подорожніх, оскільки він дозволяє не лише насолодитися смаком та ароматом місцевих страв, а й поглибити розуміння культурного контексту й історії місцевого населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури з теми дослідження засвідчив її розлоге вивчення, практичне засвоєння та застосування, широку інтерпретацію.

Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі, організаційно-економічні засади їхніх інноваційних процесів розглядали М. Бойко [4], регіональний туристичний продукт через проєктний підхід до забезпечення конкурентоспроможності дослідили М. Іжі, К. Бабова, Т. Безверхнюк [12].

Інновації у діяльності закладів сфери обслуговування стали об'єктом вивчення В. Бурак [2; 3]. Розвиток вітчизняної сфери обслуговування через інтеграцію туристичної галузі, санаторно-курортної сфери та готельно-ресторанного господарства дослідили Л. Безкоровайна [1], С. Беляєва [2], О. Дишкантюк [7], І. Довженко [8], Л. Зельман [9], А. Маринюк [10], Я. Окопна, Л. Поважна [14], Л. Руденко [15], А. Сидорук [16], С. Сорока [17], Г. Толок [19] тощо.

Необхідність розроблення стратегій розвитку місцевого гастротуризму для формування іміджу території підтверджена

законодавчими актами: у сфері туризму, готельно-ресторанного бізнесу й обслуговування – Законами України «Про туризм» (2015), «Про державно-приватне партнерство» (2010), «Про курорти» (1995), Концепцією Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року (2014), Стратегією розвитку туризму та курортів на період 2026 року (2017), а також деякими регіональними документами – Стратегією розвитку Херсонської області на період 2020-2027 років (2019), Стратегією розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно (2020), Стратегією регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року (2019) тощо.

Попри таке широке представлення означеної проблеми реалізація стратегій розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу територій залишається недостатньо розкритою темою, зокрема і зважаючи на сучасні воєнні дії в Україні.

Метою статті є дослідити теоретичні та практичні аспекти застосування стратегій розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Замовники послуг з організації дозвілля, здійснюючи подорожі з метою гастрономічного туризму, мають можливість не лише скуштувати автентичні страви, але й дізнатися більше про їхнє походження, історію та значення для місцевого населення. Це може включати відвідування ринків, фермерських господарств, ресторанів з місцевою кухнею, проведення кулінарних майстер-класів

і дегустацій вин або інших напоїв. Одним із ключових аспектів гастрономічного туризму є взаємодія з місцевими жителями й кухарями, які діляться своїм знанням і традиціями з подорожніми. Це створює неповторний досвід, який дозволяє туристам краще зрозуміти культуру та спосіб життя місцевого населення. Крім того, гастрономічний туризм сприяє розвитку місцевої економіки, оскільки підтримує локальних виробників і рестораторів, стимулює створення нових робочих місць та сприяє збереженню традиційних методів готування й вирощування продуктів.

Тож **гастрономічний туризм** – це не лише шлях насолоджуватися смаком та ароматом місцевих страв, а й засіб для вивчення культурного й історичного контексту, він сприяє економічному розвитку регіонів і міжкультурному обміну та взаєморозумінню.

Г. Фесенко, аналізуючи гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні, визначає такі його види: екскурсійні гастротури (знайомства з гастротоварами і стравами у процесі перебування в закладах національної кухні, музеях та біля пам'яток їжі, є фрагментом звичайних екскурсійних турів); майстер-класи з приготування національних страв або короткі кулінарні курси (приготування страв регіональної кухні, короткі кулінарні курси для отримання корисних знань, ознайомлення з національними стравами і традиціями); пивні тури (створення крафтових броварень для справжніх поціновувачів напою); візити на крафтове виробництво (дегустування крафтової, фермерської, домашньої, органічної та натуральної продукції); гастрономічні фестивалі (занурення в атмосферу місця, куштування традиційних страв та відчуття національного колориту); винні тури з дегустацією (знайомство зі звичаями, традиціями і побутом регіону, зустрічі з виноробами, дегустації кращих винних зразків, відвідування сімейних виноробень та виноградників); гастрономічні тури Півдня України «Дари Південного краю» (куштування морепродуктів, перебування на устричних і равликових фермах, унікальні плодово-ягідні продукти, баштанні, томати) [21]. Детальне вивчення наукових літературних джерел за темою та інформаційних сайтів різних регіонів країни дозволило дослідниці зробити акцент на необхідності розвитку гастрономічного туризму на Півдні України з метою формування унікальної репутації.

Значення іміджу території для розвитку гастрономічного туризму є вельми суттєвим, оскільки він впливає на сприйняття та привабливість означеного регіону як туристичного напрямку для людей, які шукають нових вражень і відкриттів у гастрономічній сфері.

Розглянемо детальніше, чому імідж території має важливе значення для розвитку гастрономічного туризму, та наведемо низку переконливих, на нашу думку, доказів.

1. Привабливість для туристів. Імідж території визначається її унікальними особливостями, які можуть включати в себе традиційні страви, місцеві продукти, культурні звичаї та історичні елементи. Чим більш цікавим та привабливим є імідж, тим більше туристів буде зацікавлено в відвідуванні даного регіону.

2. Позичування на ринку. Імідж території може впливати на її позиціонування на туристичному ринку. Якщо регіон має сильний та привабливий гастрономічний імідж, він може зайняти власне місце на ринку та привернути увагу цільової аудиторії.

3. Створення унікального досвіду. Імідж території допомагає створювати унікальний досвід для туристів. Він вказує на те, що регіон пропонує щось особливе та неповторне в гастрономічному плані, що спонукає людей відвідати його та спробувати місцеві страви.

4. Збереження традицій та культурних цінностей. Сильний імідж території сприяє збереженню та популяризації місцевих традицій та культурних цінностей через гастрономічний туризм. Це дозволяє зберегти історичну спадщину та сприяє розвитку місцевої гастрономічної сцени.

5. Економічний розвиток. Сильний гастрономічний імідж території може приносити значні економічні вигоди через збільшення туристичного потоку та підтримку місцевої гастрономічної індустрії.

Тож імідж території має велике значення для розвитку гастрономічного туризму, оскільки він впливає на привабливість регіону для туристів, створення унікального туристичного досвіду, збереження культурних цінностей та економічний розвиток.

Нині існують, на жаль, певні проблеми для розвитку гастрономічного туризму. До таких нами віднесено комплекс перешкод.

1. Недостатність інфраструктури (у деяких регіонах відсутня необхідна інфра-

структура для зручного та комфортного перебування туристів, така як готелі, ресторани, транспортні зв'язки тощо. Це ускладнює приваблення туристів та розвиток гастрономічного туризму).

2. Відсутність маркетингових стратегій (багато регіонів, які мають потенціал для розвитку гастрономічного туризму, не мають ефективних маркетингових стратегій для просування своїх кулінарних достоїнств на туристичному ринку. Це ускладнює привертання уваги та приваблення туристів).

3. Проблеми з безпекою та гігієною (незадовільний рівень безпеки та гігієни в гастрономічних закладах може відлякувати туристів від відвідування ресторанів та кулінарних екскурсій. Це становить серйозну перешкоду для розвитку гастрономічного туризму).

4. Культурні бар'єри (не всі туристи можуть бути відкриті до смакування місцевих страв через культурні відмінності, релігійні або етичні обмеження. Це може стати перешкодою для розвитку гастрономічного туризму в деяких регіонах).

5. Сезонність та коливання попиту (у деяких регіонах гастрономічний туризм може бути сезонним, що призводить до коливань в попиті та втрат в прибутках для місцевих підприємств. Це може бути проблемою для стабільного розвитку гастрономічного туризму).

6. Економічна доступність (деякі гастрономічні туристичні послуги можуть бути дорогими, що робить їх недоступними для більшості туристів. Це може обмежувати розвиток гастрономічного туризму та зменшувати його потенціал).

Означені проблеми й перешкоди для розвитку гастрономічного туризму варто враховувати під час розроблення стратегій і політик для підтримання цього виду послуг. Доцільно паралельно виокремити позитивні ознаки репрезентованого феномена. Тож представимо успіхи й досягнення світового гастрономічного туризму, до яких нами віднесено:

– *зростання популярності*, оскільки одним із основних досягнень у гастрономічному туризмі є значний ріст його популярності серед туристів. Багато подорожуючих стали віддавати перевагу мандрівкам, спрямованим на вивчення місцевої кухні та культурних традицій, що сприяло збільшенню попиту на гастрономічні події та туристичні маршрути;

– *розширення географії*, бо гастрономічний туризм став доступним не лише у великих містах та туристичних центрах, але й у менш відомих регіонах та сільській місцевості. Це сприяло розвитку туризму в різних частинах світу та підтримці місцевої економіки;

– *створення нових туристичних продуктів*, тому що успішні приклади гастрономічного туризму викликали зростання інтересу до створення нових туристичних продуктів, таких як кулінарні екскурсії, фестивалі місцевої кухні, кулінарні майстер-класи та інші події, що привертють увагу туристів;

– *розвиток інфраструктури*, оскільки успішний розвиток гастрономічного туризму призвів до покращення інфраструктури, такої як ресторани, кулінарні школи, фермерські ринки та інші об'єкти, що сприяють комфортному перебуванню туристів та підвищують їхній задоволення від подорожей;

– *підвищення свідомості та освіти*, адже гастрономічний туризм сприяє підвищенню свідомості про місцеву кухню, традиції та культурні особливості різних регіонів. Він стимулює інтерес до вивчення нових кулінарних традицій та способів приготування страв;

– *економічні вигоди*, через те що гастрономічний туризм може приносити значні економічні вигоди для місцевої економіки, збільшуючи прибуток ресторанів, готелів, фермерських господарств та інших гастрономічних підприємств.

В останні роки світовий гастрономічний туризм здобув значних успіхів і досягнень, сприяючи розвитку туризму загалом, економіки й культурного обміну між націями.

В Україні нині затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Заклади вищої освіти спільно з громадськістю, фаховими об'єднаннями забезпечують професійну підготовку фахівців та провадження діяльності з організації та надання послуг гастрономічного туризму, серед них – Асоціація індустрії гостинності України, Всеукраїнська професійна спілка працівників туристичної галузі, санаторно-курортної сфери та готельного господарства, ГО «Спілка сільського зеленого туризму України», Спілка українських підприємців, бізнес-асоціації та інші.

У зв'язку з бажанням і спроможністю українських закладів сфери обслуговування вийти на світові ринки надання послуг та

для популяризації етнокухні чимало підприємств ведуть блоги. Привабливим із цієї точки зору є матеріал «10 українських food-блогів для кулінарного натхнення» (<https://gloss.ua/citynews/110182-10-ukrajinskih-food-blogiv-dlya-kulinarного-natnennya>) від сайту Korysno.pro, який, однак, репрезентує статті пересічних користувачів, присвячених давнім і сучасним традиціям національної кухні

Результативним, за твердженням О. Бейдик, О. Топалової, В. Сірук, є використання рекламних можливостей незвичайних музейних проєктів (музеїв, культурно-інформаційних систем), традиційних музеїв з їхньою здатністю конкурентоспроможності на ринку музейно-просвітницьких послуг і зацікавленості для населення; просвітницькою, розвиваючою, освітанською функціями; віддзеркаленням певних суспільно-історичних процесів, явищ, подій, елементів матеріального світу (культури, субкультури, мистецтва) тощо [5, с. 6]. Дослідниці також репрезентують достатньо популярні серед замовників туристичних і готельно-ресторанних послуг такі нетрадиційні музейні проєкти: українського весілля (Канкун, Мексика), феномену писанки, музей розлучень (Хорватія), марципанів (Угорщина), бананів (США), кави (Бразилія), мафії (Італія), цукру (Берлін, Німеччина), спотвореної їжі (США), мікроскопічної мініатюри, вогню, темряви, шоколаду (Кельн, Німеччина та Тростянець, Україна), іграшок, зроблених із сиру, зроблених із хліба (Київ), солі (Артемівськ, Україна), спагеті (Італія), локшини (Таїланд), перцю (Угорщина), картоплі (Брюссель, Бельгія) [5, с. 7].

Охарактеризуємо детальніше можливості професійних громадських інституцій, зокрема Асоціації кухарів Півдня України (Одеська, Миколаївська й Херсонська області). Проаналізуємо стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території на основі репрезентації досвіду Херсонщини. Регіональний контекст репрезентований основними напрямками Стратегії розвитку Херсонської області на період 2020-2027 років та планом заходів з її реалізації (25 квітня 2019 року № 1255), відповідно до яких зазначено про функціонування в області понад 1000 об'єктів відпочинку, оздоровлення та розміщення з надання послуг гостям Таврійського краю (з них 49 дитячих, 60 садиб зеленого туризму, 51 готельний комплекс), що під-

тверджує значні можливості Херсонської області для входження до найбільш розвинутих у туристичному плані регіонів Європи.

Урахування галузевого й регіонального контекстів передбачає просування, реалізацію та організацію споживання туристичних послуг у регіоні, здійснення відповідного обслуговування, запровадження здоров'язберігальних технологій продукції ресторанного господарства, органолептичних, використання сучасних інформаційних технологій тощо).

За сприяння Управління туризму та курортів Херсонської обласної державної адміністрації та використання матеріально-технічної бази ресторанів «RUBA HUB», «Терраса», «Моцарт», «Цепелін» та готелів «Оптима Херсон», «Bonita», «Фрегат» (м. Херсон) відбувається чимало заходів, зокрема організації проведення фестивалів Херсон-фест. Херсонська філія Шеф-кухарів Півдня України під час проведення конкурсів, ресторанних форумів і майстер-класів репрезентує унікальне сезонне меню з локальними продуктами Херсонщини, зокрема гарбузом, що включає салати, перші страви, другі, десерти та напій [5].

Із метою відродження традицій українського кулінарного мистецтва та престижу професій сфери ресторанного господарства Херсонщини в Херсонському державному університеті започатковано за участю провідних керівників закладів ресторанного господарства, шеф-кухарів, барменів Херсонщини Соціальний проєкт «Смаки Херсонщини», місія якого – відродження традицій українського кулінарного мистецтва і престижу професій сфери ресторанного господарства Херсонщини, відродження вінтажних (старовинних) рецептів області та популяризація регіональних послуг гостинності. Науково-педагогічний персонал кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу вищезазначеного закладу вищої освіти, а також студенти стали активними організаторами й учасниками акцій означеного проєкту [5].

З роками Україна все більше адаптує і впроваджує закордонний досвід у створенні та організації різноманітних гастрономічних свят. Та все ж наразі не можна стверджувати, що гастрономічний туризм у нашій країні має високий рівень розвитку. Цій галузі потрібно багато часу та зусиль, щоб привернути увагу населення, підприємців та як місцевих, так і інозем-

них туристів. Серед можливих форм залучення туристів є використання блогів – Гастрономічний блог «Харч», Gastrofamily, Блог Домашнього гастроному, Гастрономічний ресторан, Львів гастрономічний, Найкращі гастрономічні фестивалі України, Час поїсти тощо [5].

Стратегічна мета розвитку гастрономічного туризму в Україні полягає у створенні конкурентоспроможного продукту на світовому ринку, який задовольняв би туристичні потреби населення та сприяв би комплексному розвитку територій, збереженню економічної стабільності та культурно-історичній спадщині. Основною інвестицією в комунікаційні та рекламні заходи для міст, громад і територій як брендів є фестивалі. Створення та проведення фестивалів не лише позитивно впливає на імідж території, а й відкриває нові можливості для розвитку громад. Гастрономічний туризм має значний потенціал для розвитку, а організація та проведення гастрономічних фестивалів сприяють відродженню національних кулінарних традицій. Україна налічує лише обмежену кількість унікальних автентичних гастрономічних турів та фестивалів, що створює передумови для формування конкурентоспроможного туристичного продукту гастрономічного туризму на міжнародному та внутрішньому ринках.

Аналізуючи розташування фестивалів, можна зробити висновок, що найбільші туристичні ресурси для проведення таких заходів має Південна Україна. Детальніше розглянемо ресурсний потенціал і можливості організації гастрономічних фестивалів у цьому регіоні, зокрема на Херсонщині. Миколаївська, Одеська та Херсонська області мають схожі географічні, природно-кліматичні, історичні й соціокультурні умови для розвитку, а також своєрідні особливості, які відрізняють їх від інших регіонів України. Зокрема, на Херсонщині проводяться такі фестивалі: «Таврія борщ», Великі Копані; фестиваль смаженого бичка, Скадовськ; «Український кавун – солодке диво», Гола Пристань; кулінарний фестиваль «Kizim Юшка Fest», Херсон; гастрономічний фестиваль «Рибний день в Станіславі», Станіслав.

Окрім того, доцільно назвати найвідвідуваніші фестивалі України, а саме: Фестиваль кави у Львові; Національний Сорочинський Ярмарок, Великі Сорочинці; Фестиваль національної кухні, Луцьк; Свято полуниці, Одеса; Вулична їжа, Київ; Фестиваль вина та меду, Ужгород; «З

любов'ю до сала», Луцьк; Фестиваль шоколаду, Львів; Гастрономічний фестиваль «Червене вино», Мукачево; Гастрономічний фестиваль «Конкурс різників свиней – гентешів», с. Геча, Закарпатська обл.

Серед інших популярних фестивалів – «Галицька дефіляда» в Тернополі, фестивалі меду і вина «Сонячний напій» і «Закарпатське божоле» в Ужгороді, «Гуцульська бринза» в Рахові, гастрономічний «Фестиваль ріплянки», с. Колочава, Закарпатська обл.

Усі ці фестивалі збирають сотні й тисячі туристів, які вживають смачні страви, слухають хорошу музику, проводять ярмарки.

Проаналізувавши успіхи й досягнення в гастрономічному туризмі України крізь призму регіонального контексту, продовжимо наші дослідження репрезентуванням бачення стратегічних напрямів розвитку місцевого гастротуризму для формування іміджу території.

Стратегія розвитку місцевого гастротуризму для формування іміджу території як концептуальний документ містить бачення майбутнього, напрями розвитку та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей.

Важливою ціллю в означеному процесі є **створення гастрономічних маршрутів і подій**. Зі свого боку це включає комплекс дій.

– *дослідження та вибір локацій*: перший крок у створенні гастрономічних маршрутів – це дослідження потенційних локацій, де можуть бути зосереджені цікаві гастрономічні об'єкти, такі як ресторани, кав'ярні, місцеві ринки тощо. Важливо враховувати різноманітність кухонь і кулінарних традицій у вибраних регіонах;

– *залучення місцевих гастрономічних підприємств*: для успішного створення гастрономічних маршрутів потрібно співпрацювати з місцевими ресторанами, кав'ярнями, фермерськими господарствами та іншими гастрономічними підприємствами. Це може включати організацію спеціальних пропозицій для туристів, участь у гастрономічних подіях і фестивалях тощо;

– *розроблення маршрутів і програм*: після вибору локацій необхідно розробити гастрономічні маршрути та програми, які включатимуть в себе відвідування ресторанів, кулінарні майстер-класи, дегустації місцевих страв та напоїв, а також ознайомлення з місцевими кулінарними традиціями та історією;

– *промоція та маркетинг*: важливим етапом є промоція гастрономічних маршрутів та подій серед цільової аудиторії. Це може включати рекламні кампанії в інтернеті, соціальних мережах, партнерство з туристичними агентствами та інші маркетингові заходи;

– *організація подій і фестивалів*: для привертання уваги та просування гастрономічного туризму можна організувати гастрономічні події та фестивалі, на яких будуть представлені місцеві страви, напої, майстер-класи від місцевих шеф-кухарів та інші кулінарні виставки та демонстрації;

– *отримання підтримки від влади та громадськості*: важливо отримати підтримку від місцевих владних органів, туристичних організацій та громадськості для успішного розвитку гастрономічного туризму. Це може включати фінансову підтримку, сприяння в організації подій та рекламну підтримку.

Створення гастрономічних маршрутів та подій – це складний, але захоплюючий процес, який вимагає співпраці багатьох зацікавлених сторін та планування до найменших деталей для забезпечення високого рівня задоволення туристів та успішного розвитку гастрономічного туризму.

Наступним у низці стратегічних та оперативних цілей є **підтримання місцевих гастрономічних підприємств і ресторанів**. Вона містить такі складові:

– *фінансова підтримка* (місцеві влади можуть надавати фінансову підтримку місцевим гастрономічним підприємствам та ресторанам у вигляді субсидій, грантів або низькопроцентних кредитів для розвитку бізнесу, модернізації обладнання, покращення сервісу тощо);

– *промоція та маркетинг* (місцеві влади можуть забезпечити підтримку у проведенні маркетингових заходів та рекламних кампаній для просування місцевих гастрономічних підприємств та ресторанів. Це може включати рекламу на місцевих площадках, створення спеціальних туристичних буклетів та інформаційних матеріалів);

– *підтримка в участі у туристичних заходах* (місцеві влади можуть організувати гастрономічні фестивалі, ярмарки та інші туристичні заходи, на яких місцеві гастрономічні підприємства та ресторани матимуть можливість продемонструвати свої страви та послуги);

– *навчання та розвиток* (місцеві влади можуть сприяти навчанню та розвитку працівників гастрономічних підприємств шля-

хом організації тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інших освітніх заходів);

– *стимулювання інновацій* (місцеві влади можуть стимулювати інноваційні ідеї та проекти у гастрономічній сфері шляхом надання грантів або конкурсів на кращі ідеї та проекти);

– *створення сприятливого бізнес-середовища* (місцеві влади можуть сприяти створенню сприятливого бізнес-середовища для гастрономічних підприємств шляхом спрощення процедур реєстрації бізнесу, зниження податкового тягаря, підтримки у вирішенні правових питань тощо).

Тож підтримання місцевих гастрономічних підприємств і ресторанів може включати фінансову підтримку, промоцію та маркетинг, участь у туристичних заходах, навчання й розвиток, стимулювання інновацій та створення сприятливого бізнес-середовища. Така допомога сприяє розвитку гастрономічного сектору та підвищенню конкурентоспроможності місцевих гастрономічних підприємств.

Значущим серед *стратегічних напрямів розвитку місцевого гостротуризму для формування іміджу території* є **маркетингові кампанії та онлайн-промоції** в контексті їхнього розроблення й реалізації. Це ключовий елемент успішного залучення туристів до акцій, котрі проводяться на певних локаціях, та стимулювання економічного зростання регіону. Давайте розглянемо це питання докладніше.

1. Аналіз цільової аудиторії. Перш ніж розпочати розробку маркетингових кампаній, важливо ретельно вивчити цільову аудиторію. Це включає в себе аналіз її вікових та соціальних характеристик, інтересів, туристичних звичок та попередніх досвідів.

2. Визначення унікальних особливостей регіону. Ідентифікація та підкреслення унікальних гастрономічних традицій, місцевих страв та інгредієнтів є важливим елементом розвитку гостротуризму. Це може включати проведення дегустацій, майстер-класів з кулінарії, організацію фестивалів тощо.

3. Створення привабливого контенту. Розробка цікавого та змістовного контенту для веб-сайту, соціальних медіа та інших онлайн-платформ є ключовим етапом. Відео-екскурсії, фотогалереї, рецепти місцевих страв, відгуки від туристів – все це може створити привабливий образ місцевого гостротуризму.

4. Використання соціальних медіа та інтернет-реклами. Рекламні кампанії через соціальні медіа, відображення на туристичних порталах та інтернет-реклама можуть значно підвищити обізнаність про місцеві гастрономічні атракції.

5. Створення партнерських відносин. Співпраця з місцевими рестораторами, готелями, туроператорами та іншими зацікавленими сторонами може допомогти в ефективній реалізації маркетингових кампаній та залученні нових клієнтів.

6. Моніторинг та аналіз результатів. Важливо постійно відстежувати ефективність маркетингових заходів за допомогою аналізу даних і звітності. Це дозволить коригувати стратегії та вдосконалювати кампанії для досягнення найкращих результатів.

Узагальнюючи вищезначене, доходимо висновку, що розвиток маркетингових кампаній та онлайн-промоцій у сфері гастрономічного туризму є складним процесом, який вимагає інтеграції різноманітних підходів і постійного вдосконалення. Але з правильною стратегією та відповідними зусиллями він може значно сприяти формуванню позитивного іміджу території та залученню нових туристів.

Висновки. На основі здійсненого аналізу можемо стверджувати про значний досвід застосування стратегій розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. Досліджено, що проблеми й перешкоди для розвитку гастрономічного туризму варто враховувати під час розроблення стратегій і політик для підтримки цього виду туризму. Виокремлено позитивні ознаки названого феномена, успіхи й досягнення у світовому гастрономічному туризмі: зростання популярності, розширення географії, створення нових туристичних продуктів, розвиток інфраструктури, підвищення свідомості та освіти, економічні вигоди.

Установлено, що стратегія розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території як концептуальний документ містить бачення майбутнього, напрями розвитку та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей. Важливою ціллю в означеному процесі є визначення поточного іміджу території у контексті гастрономічного туризму, розвиток місцевих гастрономічних традицій, створення гастрономічних маршрутів та подій, підтримання місцевих гастрономічних підприємств і ресторанів, створення регіональних гастрономічних асоціацій та

об'єднань, проведення гастрономічних фестивалів і заходів, розвиток маркетингових кампаній та онлайн-промоцій.

Маркетингові кампанії та онлайн-промоції в контексті їхнього розроблення й реалізації є ключовим елементом успішного залучення туристів до акцій, котрі проводяться на певних локаціях, та стимулювання економічного зростання регіону загалом. Отже, гастрономічний туризм є складним процесом, який вимагає інтеграції різноманітних підходів і постійного вдосконалення. Але з правильною стратегією та відповідними зусиллями він може значно сприяти формуванню позитивного іміджу території та залученню нових туристів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безкорвайна Л.В. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців з туризму : дис... д-ра пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2018. 698 с.
2. Беляєва С.С. Теоретико-методологічні засади експериментальної перевірки методики формування творчих умінь у майбутніх фахівців сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 247–254.
3. Бейдик О.О., Топалова О.І., Сірук В.Ю. Традиційні та нетрадиційні культурно-інформаційні системи України та світу. *Географія та туризм*. 2019. Т. 51. С. 3–10.
4. Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 13. Ч. 2. С. 35–39.
5. Бурак В.Г. Теоретичні і методичні основи підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Тернопіль, 2023. 654 с.
6. Бурак В.Г. Кроссекторальні проєкти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 48. С. 5–9.
7. Дишкантук О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 11–17.
8. Довженко І.В. Формування культури україномовного спілкування у майбутній професійній діяльності фахівців сфери обслуговування : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02. Херсон, 2008. 19 с.
9. Зельман Л.Н. Підготовка кваліфікованих робітників сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах України (1969 р. – початок XXI століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Львів, 2017. 278 с.
10. Маринюк А.Ю. Основні аспекти професійної підготовки майбутніх фахівців галузі гостинності на сучасному етапі. *Економічні горизонти*. 2017. № 2 (3). С. 80–84.

11. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С. 148–158.
12. Регіональний туристичний продукт: проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності: монографія; за заг. ред. Іжї М.М., Бабова К.Д., Безверхнюк Т.М. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 626 с.
13. Постова В.В. Покращення процесу обслуговування споживачів шляхом просування послуг підприємства ресторанного бізнесу через інтернет. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1170>
14. Поважна Л.І. Психолого-педагогічні аспекти практичної підготовки фахівців для сфери гостинності. *Психолого-педагогічні проблеми удосконалення професійної підготовки фахівців сфери туризму в умовах неперервної освіти: наук. записки Київського інституту туризму, економіки і права*. 2011. Т. 2. С. 3–6.
15. Руденко Л.А. Теоретичні та методичні засади формування комунікативної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах: дис... докт. пед. наук: 13.00.04. Львів, 2016. 509 с.
16. Сидорук А.В. Шляхи формування інформаційної культури майбутніх фахівців сфери туризму та готельно-ресторанної справи. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 3. С. 76–79.
17. Сорока С.В. Розвиток підприємств харчування в системі туристичних та рекреаційно-оздоровчих комплексів: автореф... дис. канд. екон. наук: 08.07.05. Донецьк, 2002. 21 с.
18. Тимейчук А.М. Підготовка майбутніх магістрів з туризмознавства до проектної професійної діяльності: дис...канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2018. 263 с.
19. Толлок Г.А. Гастрономічна культура та її соціально-культурне призначення. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2013. Вип. 14. С. 94–100.
20. Фесенко Г. Гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/202.pdf
- Ukrainy ta svitu [Traditional and non-traditional cultural and information systems of Ukraine and the world]. *Heohrafiia ta turizm*, 51, 3–10. (in Ukrainian)
4. Boiko, M. H., Okhrimenko, A. H., & Rasulova, A. M. (2015) Kontseptualni osnovy rozvytku korporatsii u turystrychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Conceptual framework of corporate development in tourism and hotel and restaurant business]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 13 (2), 35–39. (in Ukrainian)
5. Burak, V. H. (2023) Teoretychni i metodychni osnovy pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv hotelno-restorannoi spravy v zakladakh vyshchoi osvity [Theoretical and methodical bases of professional training of future specialists in hotel and restaurant business in institutions of higher education]. *Doktors'ka dysertatsiia* [Doctoral dissertation]. Ternopil. (in Ukrainian)
6. Burak, V. H. (2023) Krosssektoralni proiekty v antykrizovomu menezhmenti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Cross-sectoral projects in anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 48, 5–9. (in Ukrainian)
7. Dyshkantiuk, O. V. Potomkin, L. M., & Vlasiuk, K. V. (2021) Industriia hostynnosti ta turizmu v umovakh covid-19: svitova praktyka ta ukraiynski realii [Hospitality and tourism industry in the time of COVID-19: world practice and Ukrainian realities]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 61, 11–17. (in Ukrainian)
8. Dovzhenko, I. V. (2008) Formuvannia kultury ukrainomovnoho spilkuvannia u maibutnii profesinii diialnosti fakhivtsiv sfery obsluhovuvannia [The formation of the culture of Ukrainian-language communication in service specialists' future professional activity]. *Avtoreferat kandydats'koi dysertatsii* [Abstract of thesis candidate's dissertation]. Kherson. (in Ukrainian)
9. Zelman, L. N. (2017) Pidhotovka kvalifikovanykh robotnykiv sfery obsluhovuvannia u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh Ukrainy (1969 r. – pochatok KhKhI stolittia) [Training of skilled workers for service sector at vocational schools of Ukraine (1969 – the beginning of the 21st century)]. *Kandydats'ka dysertatsiia* [Candidate's dissertation]. Lviv. (in Ukrainian)
10. Maryniuk A. Yu. (2017) Osnovni aspekty profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv haluzi hostynnosti na suchasnomu etapi [Main aspects of professional training of future specialists in hospitality industry at the present stage]. *Ekonomichni horyzonty*, 2 (3), 80–84. (in Ukrainian)
11. Nahorniak, H., Maliuta, L., Melnyk, L., & Sherstiuk, R. (2017) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku innovatsiinoho protsesu vitchyznianskykh zakladiv hotelno-restorannoi sfery v turystrychnomu konteksti [Organizational and economic principles of innovative development processes of national hotel and restaurant business structures in the tourism context]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(16), 148–158.. (in Ukrainian)
12. Rehionalnyi turystychnyi produkt: proektnyi pidkhid do zabezpechennia konkurentospromozhnosti [Regional tourism product: project approach to competitiveness] (2016): monohrafiia; za zah. red. Izhi M. M., Babova K. D., Bezverkhniuk T. M. Odessa: ORIDU NADU, 626 p.. (in Ukrainian)
13. Postova, V. V. (2022) Pokrashchennia protsesu obsluhovuvannia spozhyvachiv shliakhom prosuvannia posluh

REFERENCES:

1. Bezkorovaina, L. V. (2018) Teoretychni i metodychni zasady profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv z turyzmознавства u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Theoretical and methodological principles of professional training of future specialists in tourism studies in higher educational institutions]. *Doktors'ka dysertatsiia* [Doctoral dissertation]. Zaporizhzhia. (in Ukrainian)
2. Bieliaieva S. S. (2019) Teoretyko-metodolohichni zasady eksperymentalnoi perevirky metodyky formuvannia tvorchykh umin u maibutnikh fakhivtsiv sfery turizmu ta hotelno-restorannoho biznesu [Theoretical and methodological principles of experimental verification of the method of formation of creative skills in future specialists in the sphere of and hotel and restaurant business]. *Infrastruktura rynku*, 27, 247–254. (in Ukrainian)
3. Beidyk, O. O., Topalova, O. I., & Siruk, V. Yu. (2019) Tradytiini ta netradytiini kulturno-informatsiini systemy

- pidpriemstva restorannoho biznesu cherez internet [Improving the consumer service process by promoting restaurant business services through the internet]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 6. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1170>. (in Ukrainian)
14. Povazhna, L. I. (2011) Psykholoho-pedahohichni aspekty praktychnoi pidhotovky fakhivtsiv dlia sfery hostynnosti [Psychological and pedagogical aspects of practical training for hospitality]. *Psykholoho-pedahohichni problemy udoskonalennia profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv sfery turizmu v umovakh neperervnoi osvity: nauk. zapysky Kyivskoho instytutu turizmu, ekonomiky i prava*, 2, 3–6. (in Ukrainian)
 15. Rudenko, L. A. (2016) Teoretychni ta metodychni zasady formuvannia komunikatyvnoi kultury maibutnikh fakhivtsiv sfery obsluhovuvannia u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Theoretical and methodical bases of forming future service sector specialists' communicative culture at vocational schools]. *Doktors'ka dysertatsiia* [Doctoral dissertation]. Lviv. (in Ukrainian)
 16. Sydoruk, A. V. (2019) Shliakhy formuvannia informatsiinoi kultury maibutnikh fakhivtsiv sfery turizmu ta hotelno-restoranoi spravy [Ways of formation of information culture of future specialists in the field of tourism and hotel and restaurant business]. *Innovatsiina pedahohika*, 10 (3), 76–79. (in Ukrainian)
 17. Soroka, S. V. (2002) Rozvytok pidpriemstv kharchuvannia v systemi turystychnykh ta rekreatsiino-ozdorovchykh kompleksakh [Development of food enterprises in the system of tourist and recreational complexes]. *Avtoreferat kandydats'koi dysertatsii* [Abstract of thesis candidate's dissertation]. Donetsk. (in Ukrainian)
 18. Tymeichuk, A. M. (2018) Pidhotovka maibutnikh mahistriv z turyzmoznavstva do proektnoi profesiinoi diialnosti [Preparation of the future masters of tourism studies for the project professional activity]. *Kandydats'ka dysertatsiia* [Candidate's dissertation]. Vinnytsia. (in Ukrainian)
 19. Tolok, H. A. (2013) Hastronomichna kultura ta yii sotsialno-kulturne pryznachennia [Gastronomic culture and its socio-cultural purpose]. *Kultura i mystetstvo u suchasnomu sviiti*, 14, 94–100. (in Ukrainian)
 20. Fesenko, H. (2021) Hastroturyzm yak aktualnyi trend suchasnoho rozvytku sfery turizmu v Ukraini [Gastronomy tourism as a current trend in modern development of the tourism in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/202.pdf (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 07.06.2024.
The article was received 7 June 2024.*

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-2>

УДК 330.3:658.1

Бойко В.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3968-1651>
E-mail: v_boyko888@ukr.net*

Годованець Ю.В.

*аспірант кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1423-1518>
E-mail: yurii.v.hodovanets@lpnu.ua*

ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена узагальненню та подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання зі застосуванням в таких цілях інвестицій. Зокрема, об'єктом дослідження слугують процеси обґрунтування сутнісних характеристик інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств. Узагальнено сутнісно-змістові характеристики понять «інвестиції», «інновації», «інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства». Вказано на критерії інвестиційно-інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, а також на підходи, інструменти та засоби управління його активізацією та ефективізацією. Розроблено концептуальну систему елементів інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку підприємств.

Ключові слова: управління підприємствами, менеджмент, інвестиції, інновації, інвестиційно-інноваційний розвиток, концепційні положення.

Boyko Vatalii, Godovanets Yuriy. JUSTIFICATION OF ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The article is devoted to the generalization and further development of the theoretical-methodical and applied principles of managing the innovative development of economic entities with the use of investments for such purposes. In particular, the object of research is the process of substantiating the essential characteristics of investment and innovation development of enterprises. Essential and substantive characteristics of the concepts "investment", "innovation", "investment and innovation development of the enterprise" are summarized. The criteria for the investment and innovation development of the business entity, as well as the approaches, tools and means of managing its activation and efficiency are indicated. A conceptual system of elements of investment and innovation support for the development of enterprises has been developed. It was concluded that the investment and innovation development of the enterprise should be understood as the process of increasing the volume of business and increasing the efficiency of business and business processes due to the development / involvement and implementation of all types of innovations, primarily technological, technical and product, under the condition of proper, full-fledged and timely investment support. It was established that such a process should be systematic and comprehensive, carefully planned both from the point of view of research and development and innovation activity, and the involvement of its financial and investment support. It was established that for high-quality management and sufficient stimulation of investment and innovation development at the enterprise, a full-fledged system of investment and innovation support for business development should be formed. Its elements are resource provision; organizational and management support; marketing support; digitization of business processes. It was determined that the process of forming the investment and innovation development of the enterprise should be completed by the establishment of management coordination, the formation of resource provision, strategic and tactical development plans within the limits of investment and innovation activities focused on the investment and innovation development of the enterprise.

Key words: enterprise management, management, investments, innovations, investment and innovation development, conceptual provisions.

Постановка проблеми. Розвиток підприємств можливий різними способами, у тому числі за рахунок масштабних інвестицій у розширення виробничих потужностей та модернізацію матеріально-технічної і техніко-технологічної бази виробництва. Однак, такий поступ може бути перманентним і не стабільним, якщо підприємство при цьому не забезпечить паритетності в зміцненні конкурентоспроможності власної продукції (товарів, робіт, послуг).

Зміцнити конкурентні позиції за рахунок інвестицій в маркетинг можна, однак мотиваційні результати масштабних рекламних кампаній та засобів стимулювання збуту також, за звичай, ситуативні.

Реальне посилення конкурентних позицій продукції (послуг), а, відтак, зміцнення конкурентоспроможності підприємства – її виробника можливе за рахунок активного інноваційного розвитку, створення інновацій та впровадження результатів такої діяльності у всіх функціональних сферах бізнесу – виробництві, управлінні бізнес-процесами, маркетингу, бізнес-комунікаціях, формуванні та розвитку логістично-транспортної системи, торговельних та дистрибуційних мережах.

Позаяк, відомо, що активна і повноцінна інноваційна діяльність потребує значних інвестицій та фінансового забезпечення. Таким чином, перспективи за поєднанням інвестицій та інновацій, іншими словами – налагодженням якісної та ефективної інвестиційно-інноваційної діяльності.

Зазначене актуалізує завдання вдосконалення і покращення теоретико-методичних і методико-прикладних засад управління інвестиційно-інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, ідентифікації елементів системи стимулювання і посилення інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку бізнес-одиноць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Невідворотність інноваційного шляху розвитку суб'єктів господарювання вже давно визнана гіпотезою провідними науковцями світу. Саме тому в економічній літературі наявна дуже велика чисельність публікацій, де актуалізуються питання сутнісних характеристик інновацій, інноваційної діяльності, інноваційно-технологічного розвитку, класифікації інновацій, методику аналізування інноваційної діяльності та поступу бізнесу, визначення ефективних механізмів, інструментів та засобів стимулювання, активізації й ефективізації інноваційного розвитку підприємств і організа-

цій. Ці та інші проблеми менеджменту в бізнесі розкрито у публікаціях таких науковців, як О. Діба [3, с. 111-118], О. Кваша [4, с. 150-154], А. Ковпака [5], В. Смесова, І. Іщенко [12, с. 76-82] та ін.

Нааявно також безліч публікацій, де піднімаються проблеми ефективного інноваційного менеджменту, його засобів та інструментів, методичних підходів до організації та оцінювання трендів і ефективності. Ці та супутні до них аспекти достатньо комплексно вивчені такими дослідниками, як В. Бойко [1, с. 148-151], М. Крупка, Н. Демчишак [6, с. 47-64], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [13, с. 61-64], Л. Чех, О. Корогодова [14] та ін.

У профільній економічній літературі також в значній мірі актуалізується увага й до проблематики інвестиційного менеджменту як теоретико-методичного та методико-прикладного підґрунтя формування повноцінного ресурсного забезпечення інноваційно-технологічного розвитку підприємств, що своєю чергою послугували об'єктом наукових пошукувань таких авторів, як М. Крупка, М. Руцишин [7, с. 85-94], Р. Лупак, І. Польова, В. Васильців [8, с. 88-92], О. Малій [9, с. 71-74], Н. Рибалко [10, с. 27-29], І. Рудченко [11, с. 16-19].

Разом із тим, актуальність інвестиційно-інноваційного розвитку вітчизняних підприємств – постійна. Цей факт обумовлює стабільний інтерес до досліджень та розробок у цій сфері, а, відтак, і попит з боку бізнесу на такі наукові розробки. Вказане формує і теоретичну, і прикладну потребу в подальших наукових пошукуваннях в досліджуваній сфері.

Метою статті є обґрунтування сутнісних характеристик інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Такі поняття, як «інвестиції», «інновації» та «інвестиційно-інноваційний розвиток» в економічній літературі зустрічаються достатньо часто і, як на наш погляд, на сьогодні вже стали практично усталеними. Більше того, всі ці терміни вже давно розглядаються й властиві для різних рівнів управління економікою: держави, галузі, регіону, підприємства, а також їх визначення (принаймні перших двох) достатньо чітко окреслені у вітчизняній інституційно-правовій базі, зокрема законах України «Про інвестиційну діяльність» та «Про інноваційну діяльність».

Щоправда, положення законодавства слугують в більшій мірі такими собі інституційно-правовими рамками, якими слід опиратися під час вироблення спільної колективної позиції відносно змістових характеристик поняття, тоді як з економічної та управлінської точок зору, закономірно, існують особливості та специфіка як в частині сутнісного трактування поняття, так і підходів до менеджменту в аналізованій сфері.

Так, під інвестицією в господарській діяльності суб'єктів бізнесу прийнято трактувати операції, які передбачають вкладення матеріальних (фінансових, матеріально-технічних, техніко-технологічних) або нематеріальних активів у певний інвестиційний проект, який реалізується самим підприємством, іншим суб'єктом господарювання чи на спільних засадах, з метою залучення основних засобів, оборотних і необоротних активів, інтелектуально-кадрового ресурсу, об'єктів інтелектуальної власності, корпоративних прав, різного роду фінансових активів за для ефективної повноцінної реалізації цього проекту та отримання прибутку або іншого позитивного необхідного для себе соціального й економічного ефекту (О. Малій [9, с. 71-74]).

Відповідно, інвестиційна діяльність являє собою скоординовані дії засновників, стратегічних інвесторів, партнерів по бізнесу, топ-менеджменту підприємства, пов'язані з ідентифікацією перспективних напрямів, сфер та галузей інвестування, організаційною підготовкою конкретних інвестиційних проектів, визначенням джерел формування інвестиційного ресурсу, залученням та вкладенням коштів (інших матеріальних і нематеріальних активів), управлінням / контролем реалізації проекту, реінвестування отриманого прибутку.

Як відомо, джерела інвестування достатньо розлогі. Це можуть бути як реальні (в розвиток і модернізацію виробничих комплексів підприємств), так і фінансові (вкладення у цінні папери та інші фінансові активи) інвестиції. Основу реальних інвестицій формують капітальні інвестиції як вкладення, що безпосередньо стосуються будівництва нових виробничих об'єктів у реальному секторі економіки (придбання будівель і земельних ділянок, будівництво об'єктів, купівля виробничих основних засобів і технологій). Реальні вкладення також можуть здійснюватися у прямій (інвестор безпосередньо фінансує проект)

та непрямій (інвестор здійснює вкладення через різного типу фінансових посередників) формах.

Як бачимо з такої узагальненої класифікації форм інвестування, інвестиції в інноваційний розвиток бізнесу – це частина реальних інвестицій, що здебільшого не входять до капітальних та які спрямовуються у створення / придбання / впровадження всіх видів інновацій (з прицілом на технічні і технологічні з огляду на їх найбільший внесок у модернізацію матеріально-технічної і техніко-технологічної бази виробництва) задля постійного системного інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу, зміцнення його конкурентоспроможності.

Щодо інновацій, то їх сутнісно-змістові характеристики, класифікаційні ознаки, роль та значимість в економіці, підходи до управління досліджуються вже достатньо тривалий період часу, коли одним з засновників школи «економіки нововведень» (на поч. ХХ ст.) став Й. Шумпетер. З того часу різним було бачення інновацій, однак завжди відзначалася їх критично важлива роль і значимість як в розвитку національної економіки, так для формування закономірних передумов для стабільного функціонування і масштабування діяльності підприємств.

Так, інновацію розглядають, з одного боку, як ідею (щодо якісного вдосконалення продукції, надання послуг, створення принципово нових товарів, засобів праці та технологій, виведення на новий щабель ефективності систем організації й управління бізнесом і все це базується на досягненнях науки і техніки, застосуванні в таких цілях результатів інтелектуальної творчої діяльності) (М. Крупка, Н. Демчишак [6, с. 47-64], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [13, с. 61-64]), а, з іншого боку, як результат (тобто значний соціально-економічний ефект від впровадження у господарську практику таких рішень, ідей, новацій, нововведень) (В. Бойко [1, с. 148-151]).

Логічно, коли інноваційну діяльність суб'єкта господарювання розглядають системні ретельно сплановані та організовані заходи з боку топ-менеджменту бізнесу, орієнтовані на створення (іншим чином – залучення) й впровадження інновацій у всіх функціональних сферах бізнесу, однак головно відносно продуктових, технічних та технологічних інновацій. При всій повазі до інновацій, які стосу-

ються управління, організації, економічної та юридичної діяльності тощо, їх значимість в зростанні ефективності помітна, однак у зміцненні конкурентоспроможності підприємства – значно нижча і менш помітна. При тому, такі інновації (їх реальний прояв) важко ідентифікувати, чітко окреслити їх межі і т. п.

Знову ж таки додамо, що інвестиції не в інновації важливі, дозволяють принести підприємству додатковий дохід і прибуток, наростати масштаби виробництва і реалізації продукції, однак вони не зорієнтовані на виведення продукції (послуг), бізнес-процесів суб'єкта господарювання на новий якісний більш конкурентоспроможний рівень.

На противагу, інновації без інвестицій не можуть бути масштабними, як правило, стосуються незначних аспектів удосконалення системи управління, продукції, технологій, мають тривалі строки створення, апробації й впровадження, характеризуються нижчим рівнем мотивації, не дозволяють залучити до співпраці зовнішніх партнерів з таких секторів, як освіта, наука, дослідницькі організації, венчурні інвестори і т. п.

Саме тому важливо вести мову про інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства як більш системний і комплексний, а, відтак, якісний підхід до реалізації і інвестиційної, і інноваційної політики суб'єкта господарювання. За результатами узагальнення теоретико-методичних засад в частині розуміння сутності інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу можна констатувати наступне. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства – це процес нарощення обсягів господарювання та підвищення ефективності бізнесу і бізнес-процесів за рахунок розробки / залучення та впровадження всіх видів інновацій, передовсім – технологічних, технічних та продуктових, за умов належної, повноцінної та своєчасної інвестиційної підтримки. Такий процес має бути системним і комплексним, ретельно спланованим як з позиції дослідно-конструкторської та інноваційної діяльності, так і залучення її фінансово-інвестиційного забезпечення.

Окрім того, бачимо потребу в системному підході до управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств і організацій шляхом ідентифікації та формування в межах загальної системи «підприємство» підсистеми елементів інвестиційно-інноваційного забезпечення його розвитку та

посилення конкурентних позицій на ринку (рис. 1).

Зазначена підсистема складається з елементів на таких рівнях: ресурсне забезпечення; організаційно-управлінське забезпечення; маркетингове забезпечення; цифровізація бізнес-процесів. Обрання саме таких компонент обумовлюється наступним. По-перше, будь-яка діяльність потребує належного ресурсного забезпечення, без якого вона не може реалізуватися жодним чином. Головно йдеться про кадровий та фінансовий ресурси, однак, не менш важливими слід розглядати й такі ресурси, як інтелектуальна власність, інформаційно-комунікаційні, матеріально-технічні та технологічні.

По-друге, діяльність як відносно управління інноваційним розвитком бізнесу, так і його координації з відповідним інвестиційним забезпеченням має в належній мірі бути керованою. А це накладає умову створення відповідного інституційно-правового підґрунтя здійснення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства, створення відокремленого структурного підрозділу з керівником, підпорядкованим безпосередньо топ-менеджменту суб'єкта господарювання, а також належної організації і координації всіх дій як з боку здійснення інноваційної діяльності, так і формування й використання її інвестиційного забезпечення.

По-третє, навіть такі процеси, як інвестиційно-інноваційна діяльність, потребує достатньої маркетингової підтримки, орієнтирами якої стають: популяризація інвестиційно-інноваційних проєктів підприємства в суспільстві та бізнес-середовищі; належна маркетингова підтримка інноваційної продукції; маркетинг діяльності у сфері трансферу технологій; розгляд інвестиційно-інноваційних проєктів підприємства як таких собі відокремлених «товарних» пропозицій бізнесу.

По-четверте, сучасний всеохопний розвиток цифрової економіки об'єктивно обумовлює впровадження діджитал-технологій і комунікацій в системі інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу, що дозволить створювати інновації у сфері ІКТ, налагодити діджитал-комунікації підприємства зі зовнішніми інвесторами, формувати й розвивати діяльність Інтернет-майндчків для комунікацій з приводу перспективних інноваційних проєктів підприємства, потенційних учасників таких проєктів, а також потенційних інвесторів.

	Інноваційна діяльність	Інноваційна діяльність
Ресурсне забезпечення →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ інтелектуально-кадровий ресурс; ✓ матеріально-технічна база здійснення досліджень; ✓ інтелектуальна власність; ✓ співпраця з освітою, наукою, дослідницькими організаціями 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ алокація власного капіталу; ✓ реінвестування прибутку; ✓ залучення венчурних інвесторів; ✓ використання банківського та позабанківського кредитування; ✓ створення інвестиційних альянсів
Організаційно-управлінське забезпечення →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ інституціоналізація інноваційної діяльності; ✓ вбудування системи інноваційного менеджменту в оргструктуру управління бізнесом; ✓ запровадження моніторингу інноваційного розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ координація систем фінансового, інвестиційного та інноваційного менеджменту; ✓ створення структур з координації зовнішньої інвестиційної співпраці; ✓ розвиток інформаційно-інвестиційних систем бізнесу
Маркетингове забезпечення →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ технологічний аудит інновацій; ✓ маркетинг інноваційних товарів; ✓ діджитал-комунікації в сфері трансферу технологій; ✓ активізації інновацій в сфері Інтернет-маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ використання інструментів маркетингу та PR для позиціонування інноваційно активного бізнесу у фінансово-інвестиційному секторі; ✓ інвестиційний маркетинг
Цифровізація бізнес-процесів →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розробка та впровадження інновацій у сфері ІКТ; ✓ створення цифрових площадок інноваційно-технологічної співпраці; ✓ використання цифровізації в цілях зниження ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ створення цифрових площадок для залучення інвестицій під інноваційні цілі; ✓ задіяння електронних грошей і систем розрахунків; ✓ цифровізація бізнес-процесів
Координація управління, формування ресурсного забезпечення, стратегічних і тактичних планів розвитку у межах інвестиційно-інноваційної діяльності, орієнтованої на інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства		

Рис. 1. Концептуальна система елементів інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку підприємств

Джерело: авторська розробка

Висновки. Таким чином, розвиток вітчизняних підприємств як на етапі повоєнної відбудови національної економіки України, так і вже зараз в умовах повномасштабної війни потребує зміцнення та забезпечення конкурентоспроможності продукції як основи посилення конкурентних позицій підприємств та організацій. При тому, слід розуміти, що дієвим інструментом зміцнення конкурентоспроможності

завжди вважалася активна інвестиційно-інноваційна діяльність.

Під інвестиційно-інноваційним розвитком підприємства слід розуміти процес нарощення обсягів господарювання та підвищення ефективності бізнесу і бізнес-процесів за рахунок розробки / залучення та впровадження всіх видів інновацій, передовсім – технологічних, технічних та продуктових, за умови належної, повноцін-

ної та своєчасної інвестиційної підтримки. Такий процес має бути системним і комплексним, ретельно спланованим як з позиції дослідно-конструкторської та інноваційної діяльності, так і з боку формування її фінансово-інвестиційного забезпечення.

Для якісного управління і достатнього стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку на підприємстві слід сформувати повноцінну систему інвестиційно-інноваційного забезпечення, елементами якої є ресурсне забезпечення; організаційно-управлінське забезпечення; маркетингове забезпечення; цифровізація бізнес-процесів.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики моніторингу інвестиційно-інноваційної активності та розвитку інвестиційно-інноваційних підприємств і організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко В.В. Механізми активізації інноваційного розвитку сільських територій. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 2 (4). С. 148–151.
2. Васильців Т.Г., Городня Т.А., Лупак Р.Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
3. Діба О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 111–118.
4. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 150–154.
5. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 1. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776>
6. Крупка М.І., Демчишак Н.Б. Сучасна парадигма фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 47–64.
7. Крупка М.І., Руцишин М.О. Фінансовий механізм державно-приватного партнерства в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26 (54). С. 85–94.
8. Лупак Р.Л., Польова І.М., Васильців В.Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 12. С. 88–92.
9. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
10. Рибалко Н.О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3 (94). С. 27–29.
11. Рудченко І.В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
12. Смєсова В.Л., Щенко І.О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
13. Фоміних В.І., Безпалова Д.І., Довгопола А.Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 27 (2). С. 61–64.
14. Чех Л.М., Корогодова О.О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>
15. Руцишин Н.М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2020. 404 с.
16. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). P. 44–58.

REFERENCES:

1. Boyko V. V. (2014) Mechanisms of activation of innovative development of rural areas. *Bulletin of Odesa National University. Series: Economy*, no. 19, is. 2 (4), pp. 148–151.
2. Vasylytsiv T. G., Gorodnia T. A., Lupak R. L. (2017) Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*, issue 1, pp. 52–57.
3. Dyba O. (2018) Innovative development under globalization conditions. *Strategy of economic development of Ukraine*, no. 42, pp. 111–118.
4. Kvasha O. S. (2016) Innovative development of economy of Ukraine: world experience and recommendations is for Ukraine. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, vol. 6 (1), pp. 150–154.
5. Kovpaka A. (2021) Innovative development of the country as a determining factor of increasing national competitiveness. *Economy. Management. Innovation. Economic sciences series*, vol. 1. Available at: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776>
6. Krupka M. I., Demchysyak N. B. (2017) Modern paradigm of financial regulation of innovative activity in Ukraine. *Finances of Ukraine*. no. 11, pp. 47–64.
7. Krupka M. I., Rushchysyn M. O. (2022) Financial mechanism of public-private partnership in ensuring innovative development of enterprises of Ukraine. *Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economy» series*, no. 26 (54), pp. 85–94.
8. Lupak R. L., Poleva I. M., Vasylytsiv V. G. (2015) Management of the improvement of investment provision of enterprises. *Business Inform*, is. 12, pp. 88–92.
9. Malij O. Gh. (2016) Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects. *Actual problems of innovative economy*, no. 2, pp. 71–74.
10. Rybalko N. O. (2009) Financial resources are the basis of enterprise activity. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 3 (94), pp. 27–29.
11. Rudchenko I. V. (2011) Improving the mechanism of financial resources management of the enterprise. *Modern issues of economics and law*, no. 1, pp. 16–19.



12. Smiesova V. L., Ishchenko I. O. (2020) Innovation as the basis of increasing product quality and ensuring competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 43, pp. 76–82.
13. Fominykh V. I., Bezpalo D. I., Dovghopola A. D. (2017) Aspects of formation and use of financial resources of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, no. 27(2), pp. 61–64.
14. Chekh L. M., Korohodova O. O. (2020) Innovative development of ukrainian economy in Industry 4.0. *Actual Problems of Economy and Management*, vol. 14. Available at : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>
15. Rushchyshyn N. M. (2020) Theoretical and methodological principles and applied tools for realizing the potential of the banking system in ensuring structural reform of the economy. Lviv. 404 p.
16. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. (2022) Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*, no. 18 (2), pp. 44–58.

*Стаття надійшла до редакції 04.06.2024.
The article was received 4 June 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-3>

УДК 330.3:658.1

Губарєв Р.В.*кандидат економічних наук,
керівник відділу закупівель
ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9449-2989>E-mail: g7r7v7@gmail.com

ДО МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена узагальненню та подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних засад застосування логістичного механізму в цілях розвитку підприємства. Таким чином, об'єктом дослідження слугують процеси обґрунтування методичних засад планування формування логістичного механізму діяльності підприємства. Визначено базисні елементи логістичного механізму діяльності підприємства. Узагальнено концепційні засади планування формування логістичного механізму діяльності підприємства. Ідентифіковано взаємозв'язки функціонування логістичного механізму діяльності підприємства з факторами та елементами зовнішнього середовища бізнесу. Наголошено на принципах планування формування логістичного механізму діяльності підприємства.

Ключові слова: управління підприємствами, менеджмент, логістика, логістичний механізм, формування, планування, концепційні положення.

Gubarev Ruslan. TO THE METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PLANNING THE FORMATION OF THE LOGISTICS MECHANISM OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

The article is devoted to the generalization and further development of the theoretical, methodological and applied principles of the application of the logistics mechanism for the purposes of enterprise development. Thus, the object of research is the process of substantiating the methodological bases of planning the logistics system in the enterprise. The basic elements of the logistics mechanism of the company's activity have been determined. The conceptual principles of planning the formation of the logistics mechanism of the enterprise are summarized. Interrelationships between the functioning of the logistics mechanism of the enterprise and the factors and elements of the external business environment have been identified. Emphasis is placed on the principles of planning the formation of the logistics mechanism of the enterprise. The logistics subsystem of the enterprise is implemented and implemented on the basis of the implementation of the corresponding logistics mechanism. Its tasks are optimal placement, effective distribution and movement of material, labor and financial resources of the enterprise, identification of needs in material and technical, commodity and other provision of business, adaptation to the market, namely market conditions and market infrastructure, careful and high-quality planning of all flows on the enterprise, which forms the basis of the general system of business planning and business modeling of business. The general goal of forming the logistics mechanism of the enterprise should be the general improvement of business efficiency in this area. The achievement of this goal is connected with the solution of four strategic tasks: (1) implementation of the planned volume of movement of goods and material and production resources, (2) improvement of conditions of transportation and reception of products, (3) effective management of calculations in the logistics system, (4) prevention the occurrence of force majeure circumstances, (5) compliance with the planned values of the amount and level of costs in logistics.

Key words: enterprise management, management, logistics, logistics mechanism, formation, planning, conceptual provisions.

Постановка проблеми. Як відомо, логістична підсистема є невід'ємною складовою загальної соціально-економічної системи «підприємство», особливо виробничого та торговельного секторів національної економіки, на ряду з такими іншими підсистемами, як виробнича, комерційно-збутова, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, маркетингова, інформаційно-аналітична, техніко-технологічна та ін.

У низці видах економічної діяльності та бізнесах логістична підсистема навіть відіграє вирішальну роль у стабільності виробничо-господарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання, ритмічності бізнес-процесів та забезпеченні вищої ефективності господарювання.

Утім, для формування якісної і ефективної логістичної системи підприємства важливо розуміти конфігурацію, струк-

туру, елементи, а також методичні засади і послідовність впровадження відповідного логістичного механізму функціонування підприємства і забезпечення поступового зростання, розвитку бізнесу.

Вказане актуалізує завдання вдосконалення і покращення теоретико-методичних і методико-прикладних засад управління (зокрема планування і формування) логістичним механізмом функціонування та розвитку бізнес-одиниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному бізнесі логістика відіграє одну з провідних ролей. Вона, по суті, ув'язує між собою різноманітні аспекти бізнесу, створюючи єдиний замкнутий технологічний процес бізнесу. Відтак, ефективність функціонування логістичної системи безпосередньо позначається на ефективності бізнесу, його спроможності функціонувати й розвиватися. Відтак, це одна з причини чому в сучасних наукових дослідженнях достатньо багато уваги приділено проблемам управління логістикою. Йдеться про результати наукових досліджень таких авторів як А. Бутов [1, с. 161-166], Т. Васильців, Р. Лупак [2, с. 166-172], О. Горбенко [3, с. 420-427], О. Коваленко [4, с. 274-282], Є. Крикавський, Н. Чорнописька [5, с. 20-27], А. Мохненко, О. Наумов, О. Чмут [6, с. 19-24], А. Полянська [7, с. 112-127], Т. Репіч, Т. Дячкова [8, с. 22-24], О. Сумець [9, с. 15-20], О. Цимбалістова [10], О. Мульська, О. Левицька [11, с. 44-58], В. Панченко [12, с. 426] та ін.

Позаяк, і глобальні і суто мікрорівневі практичні аспекти, а також постійно існуюча нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, потреба в розширенні діяльності та забезпеченні розвитку бізнесу, які в тій, чи іншій мірі тісно корелюють з відповідною модернізацією логістичних підсистем суб'єктів господарювання, створюють закономірне об'єктивно існуюче підґрунтя для здійснення нових наукових пошукувань у сфері удосконалення й подальшого поступу науково-прикладного інструментарію ефективізації логістичних процесів на українських підприємствах.

Актуальність діяльності з планування впровадження логістичного механізму розвитку підприємств є постійно існуючою. Цей факт обумовлює стабільний інтерес до досліджень та розробок у цій сфері, а, відтак, і попит з боку бізнесу на такі наукові розробки. Вказане формує і теоретичну, і прикладну потребу в подальших наукових пошукуваннях в досліджуваній сфері.

Метою статті є обґрунтування методичних засад планування формування логістичного механізму діяльності підприємства.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. При плануванні формування логістичного механізму діяльності підприємства слід орієнтуватися на застосування інструментарію стратегічного аналізу. До прикладу, поняття ситуаційного аналізу близьке до SWOT-аналізу, оскільки у результаті його проведення визначається матриця, яка дає якісну характеристику логістичного механізму підприємства. Втім, на відміну від SWOT-аналізу ситуаційний дає більш повні і детальні результати, в яких відображаються кількісні характеристики логістичного механізму підприємства і його положення у зовнішньому середовищі, що має важливе значення при моніторингу стану господарської діяльності підприємства.

Організаційно-управлінський аналіз оцінює стан системи управління логістичною системою підприємства. Предметом цього виду аналізу є організаційна структура логістичного механізму підприємства, тобто структурні елементи, взаємодія і зв'язки між ними, ієрархічна структура (система підпорядкованості), процес розробки, передачі, виконання і контролю управлінських рішень, діловодства і обліку, у процесі передачі інформації, раціональність організаційної структури, технології логістики і бізнес-культури.

Проведення такого дослідження має спиратися на аналіз системи цілей побудови логістичного механізму підприємства та забезпечувати визначення того, наскільки його організаційно-управлінська структура відповідає цілям і стратегії розвитку і логістичної системи і підприємства на загал, оцінку надійності фінансово-господарської системи підприємства, прибутковості бізнесу та рентабельності господарської діяльності, темпів покращення провідних фінансово-економічних індикаторів поступу бізнесу, а також результатів моделювання перебігу й розвитку ситуації.

Зауважимо, що аналіз стану існуючого логістичного механізму покликаний оцінити рівень використання можливостей суб'єкта господарювання під час управління розподілом товарів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності цих процесів. Для цього проводиться аналіз стану логістичних потужностей, складів, зносу транспортних засобів, обладнання,

ступеня його завантаження та можливостей модифікації, а також аналізуються використовувані матеріальні і трудові ресурси, продуктивність праці, кадровий потенціал (з точки зору його відповідності цілям, завданням і стратегії стану логістичного механізму підприємства).

На першому етапі запропонованої послідовності аналізуються результати діяльності логістичної системи підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища; на другому – вивчається політика підприємства у сфері логістики, якість виконуваних операцій; на третьому – матеріальні засоби служби логістики, кваліфікація персоналу та організація праці; на четвертому – проводиться аудит методів управління та контролю; на п'ятому вимірюється якість господарської політики та ефективність методів управління; на шостому проводиться оцінка результатів роботи керівників логістичної служби, аналіз культури та стилю керівництва; на сьомому вивчається зовнішнє середовище господарювання у всіх його царинах і проявах. Підсумовуюча стадія планування формування логістичного механізму підприємства стосується безпосередньо складання стратегічного плану (сценарію) поступу, що передбачає обґрунтування тих, чи інших невід'ємних складових – компонент стратегічного плану розвитку, включно з моделюванням сценаріїв розвитку логістичної системи суб'єкта господарювання.

Варто відмітити, що такий підхід до комплексної діагностики максимально відповідає етимології оцінювання стану логістичного механізму підприємства, адже аналіз проводиться за основними його напрямками, що відповідають важливим функціональним складовим стану господарської діяльності.

Не варто відкидати й доцільність використання при діагностиці стану логістичного механізму підприємства підходів до наявності прибутку та порівняння величини інвестицій підприємства з обсягом засобів, спрямованих на забезпечення функціонування логістичного механізму діяльності підприємства.

Втім, абстрагуючись від загальноприйнятих методичних основ діагностики, ще раз наголосимо, що стосовно системи стану логістичного механізму діяльності підприємства найбільш важливим є аспект системності. Зокрема, доцільно виділяти дві групи таких показників: системні (відображають особливості функціональних зв'язків та

логічних відношень між структурними підрозділами логістичної системи (міра синтезованості елементів, логічна вага елементів, їх продуктивність, складність системи)) та економічні (характеризують рівень та динаміку економічної ефективності господарювання (узагальнюючі показники, показники ефективності використання площ, транспортних засобів, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу)).

Втім, аспекти стану логістичного механізму діяльності підприємства можуть поділятися й на:

- ринковий (можливість ефективного позиціонування на основі поєднання специфічних можливостей з потребами покупців обраного цільового ринкового сегменту);

- ресурсний (оснований на швидкості відтворення в комплексі з інноваційною діяльністю та такими показниками ефективності, як визначення напрямів розподілу прибутку та діапазон коливань параметрів договорів про взаємодію і цільові значення обсягу доданої вартості);

- інституціональний (досягнення та підтримка необхідної позитивної репутації і формування мережі партнерських відносин з показниками: фіксування через цільові установки карти збалансованої системи обліку норм, правил і процедур досягнення цілей, кількість накладених інтеграційних обмежень та введених дуальних взаємовідношень);

- організаційно-екологічний (здатність до інтенсифікації інформаційного обміну та орієнтація на природній відбір найбільш ефективних форм з показниками: параметри покарання за розголошення комерційної таємниці, діапазони виділення ресурсів, що забезпечують владне підпорядкування в системі логістики бізнесу). При тому, методична послідовність планування заходів з формування логістичного механізму діяльності і розвитку підприємства набуває вигляду як на рис. 1.

Зазначимо, що перераховані напрями можна вважати орієнтирами побудови системної сукупності показників діагностики стану логістичного механізму діяльності підприємства, проте, вони потребують певного уточнення, передусім пов'язаного з трансформацією цільового призначення.

В цьому аспекті більш прикладним є розгляд системної сукупності показників через призму таких характеристик: рівень інтеграції; складова стратегії і корпоративних цінностей. Так, за такого підходу виділяються 4 рівні (операційний, функці-

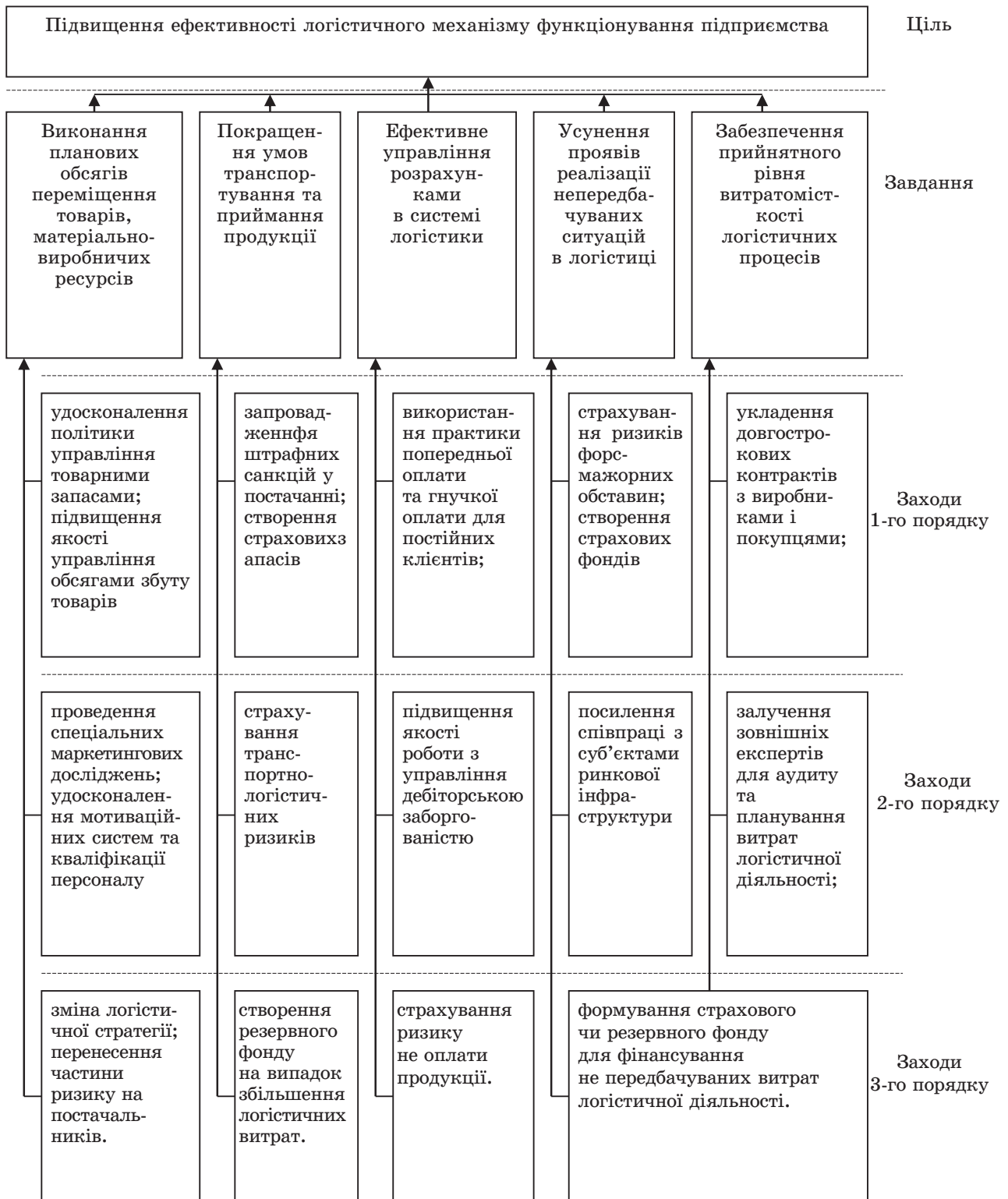


Рис. 1. Методична послідовність планування заходів з формування логістичного механізму діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

ональний, міжфункціональний та міжорганізаційний) та показники ефективності підбираються за групами: фінансові, відносин з учасниками мережі поставок (або біз-

нес-мережі), організації внутрішніх бізнес-процесів, людського капіталу.

При цьому сукупність показників формується у вигляді т. зв. піраміди: най-

нижчий рівень (операційний) складається з індикаторів, які характеризують економічну ефективність окремих складових логістики.

Другий (функціональний) – показники обсягів фінансових витрат на утримання функціональних служб та підрозділів системи логістики, коефіцієнти ефективності їх діяльності, оцінка якості структури управління, системи стимулювання розвитку людського капіталу та формування внутрішніх трудових резервів. Третій (міжфункціональний) – включає індикатори нижчих рівнів, розширені показниками: оборотність оборотних засобів, рентабельності (крім рентабельності продукції), використання єдиної інформаційної технології, безперервності реалізації бізнес-процесів, наявності для всіх функціональних підрозділів системи стандартів та якості, наскрізного планування, контролю та аналізу результатів.

Четвертий (міжорганізаційний) – передбачає оцінку обсягів залученого капіталу, норми прибутку всіх учасників міжорганізаційної взаємодії в єдиній загальній системі логістики, оцінку інформаційного та якості організаційного забезпечення взаємодії з учасниками мережі поставок (бізнес-мережі), точності прогнозування попиту і планування спільної діяльності та узгодження їх внутрішніми бізнес-процесами, ширини міжорганізаційної взаємодії (включно з рівнем її спеціалізації). Адже зрозуміло, що, наприклад, досягнення цільових завдань щодо обсягів та структури постачання продукції передусім необхідно покращити якість процесів менеджменту в сфері переміщення оборотних активів і товароруху, розвинути інформаційно-аналітичну систему включно з моделюванням процесів транспортування і логістики, визначення планових поступлень і продаж товарів, узгодивши все це з можливостями та виробничими потужностями системи логістики.

Вважаємо, що цей підхід є не лише більш системним і комплексним, але й прикладним та містить такі позитивні характеристики, як: 1) виокремлення інтеграційних рівнів та підбір найбільш відповідних їм показників; 2) широкий спектр показників діагностики; 3) усвідомлення потреби в раціональній побудові зв'язків не лише на міжорганізаційному, але й на нижчих (включно з операційним) рівнях ієрархії управління; 4) надання істотної ваги сфор-

мованості і розвитку людського капіталу в моделі системи показників планування і оцінки рівневої інтеграції діяльності; 5) акцентування на динаміці показників на противагу їх статичним значенням.

Доповнити ресурсно-функціональний аспект діагностики стану логістичного механізму діяльності підприємства можна з використанням збалансованої системи показників, за якої стан логістичного механізму діяльності підприємства визначають за чотирма напрямками: фінанси (операційний прибуток, динаміка зміни обсягів доходу, ін.); клієнти (обсяги реклаमाцій, частка постійних покупців, обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного покупця, ін.); внутрішні процеси (оборотність товарних запасів та готової продукції, частка продукції високого рівня якості, рівень запасів на складах); навчання і зростання (відсоток розвинених стратегічних логістичних можливостей).

При цьому варто відмітити, що критичний аналіз наукових праць у сфері обґрунтування систем показників логістичного механізму функціонування підприємств доводить до висновку, що в основному їх мета зводиться до формалізованого опису сфери фінансів, трудового капіталу, відносин з мережею суб'єктів ринку та побудови внутрішніх логістичних бізнес-процесів. Відтак, висновок щодо ефективності діяльності об'єктивно потребує доповнення такими характеристиками, як маркетингова, техніко-технологічна, інституційна та інформаційна.

Висновки. Логістична підсистема є невід'ємною складовою загальної соціально-економічної системи «підприємство», що поряд з такими підсистемами, як виробнича, комерційно-збутова, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, маркетингова, інформаційно-аналітична, техніко-технологічна та ін., забезпечує ритмічне функціонування та стабільний розвиток підприємства.

Логістична підсистема підприємства впроваджується та реалізується на засадах втілення в життя відповідного логістичного механізму. Його завданнями є оптимальне розміщення, ефективний розподіл та переміщення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства, ідентифікація потреб у матеріально-технічному, товарному та іншому забезпеченні бізнесу, адаптація до ринку, а саме ринкових умов та ринкової інфраструктури, ретельне і якісне

планування всіх потоків на підприємстві, що лягає в основу загальної системи бізнес-планування і бізнес-моделювання бізнесу.

Генеральною метою з формування логістичного механізму діяльності підприємства має стати загальне підвищення ефективності бізнесу в цій сфері. Досягнення цієї мети пов'язане з вирішенням чотирьох стратегічних завдань: (1) виконання планових обсягів переміщення товарів і матеріально-виробничих ресурсів, (2) підвищення ефективності системи товароруку та складування товарів (матеріальних цінностей, виробничих запасів), (3) модернізація системи менеджменту в сфері розрахунків з постачальниками та клієнтами, (4) усунення проявів реалізації непередбачуваних ситуацій в логістиці, (5) забезпечення прийняттого рівня витратомісткості в логістиці.

За кожним зі вказаних напрямів слід реалізувати системну сукупність заходів, які в підсумку дозволять сформулювати дієвий логістичний механізм діяльності і розвитку суб'єкта господарювання.

Слід вказати на те, що багато з цих заходів тісно пов'язані зі страхуванням різного роду транспортно-логістичних та інших комерційно-збутових і постачальницьких ризиків.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики моніторингу побудови та розвитку логістичного механізму підтримки діяльності і забезпечення розвитку підприємств реального сектора національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161–166.
2. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161–172.
3. Горбенко О.В. Термінологічний апарат вітчизняної логістики. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Київ : НТУ. 2012. Вип. 10. С. 420–427.
4. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274–282.
5. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи. Львів, 2009. 264 с.
6. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 48. С. 19–24.
7. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.
8. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ, 2018. С. 34–39.
9. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : Монографія. Харків : КП «Міська друкарня», 2015. 543с.
10. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>
11. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). С. 44–58.
12. Mulska O., Levytska O., Panchenko V., Kohut M., Vasylytsiv T. Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 18 (3). С. 426.

REFERENCES:

1. Butov A. (2012) Formation of an effective logistics management system at enterprises. *Galician Economic Herald*, no. 3 (36), pp. 161–166.
2. Vasylytsiv T., Lupak R., Vasylytsiv V. (2017) Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*, no. 1, pp. 161–172.
3. Horbenko O. V. (2012) Terminological apparatus of domestic logistics. Project management, system analysis and logistics. Kyiv: NTU. Is. 10, pp. 420–427.
4. Kovalenko O. O., Martsenyuk T. O., Yavorska I. O. (2015) Problems of using information logistics systems at Ukrainian enterprises. *Economic space*, no. 19, pp. 274–282
5. Krykavskiy E.V., Chernopyshka N.V. (2009) Logistics systems. Lviv. 264 p.
6. Mohnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O. (2023) Model of the organizational and economic mechanism of the logistics system of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 48, pp. 19–24.
7. Polyanska A. S., Martynets V. B., Kaban O. V. (2022) Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis phenomena. *Actual problems of the economic development of the region*, is. 18(2), pp. 112–127.
8. Repich T. A., Dyachkova T. O. (2018) Effectiveness of the logistics system of the enterprise. Kyiv. P. 34–39.
9. Sumets O. M. (2015) Theoretical and methodological principles of logistics activity of enterprises of the agro-food complex. Kharkiv. 543 p.
10. Tsimbalistova O.A., Kharchenko M. V., Chernikhova O. C. (2022) Improving the functioning of logistics enterprises taking into account the effect of the martial law in Ukraine. *Academic visions*, is. 14/2022. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>

11. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. (2022) Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*, no. 18 (2), pp. 44–58.
12. Mulska O., Levytska O., Panchenko V., Kohut M., Vasylytsiv T. (2020) Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 18 (3), p. 426.

*Стаття надійшла до редакції 03.06.2024.
The article was received 3 June 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>

УДК 338:005.5

Ковальов В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3854-1799>
E-mail: fornaz1977@gmail.com

Дітковський Д.В.

студент
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9330-6773>
E-mail: detkovsk1y@gmail.com

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

В статті розглянуто теоретичний аспект стратегічного управління та принципи, на який воно базується. Висвітлена дефініція поняття «стратегія», виходячи з трьох підходів: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як аналіз». В процесі еволюції стратегічного управління відбулося розмежування функцій поточного та стратегічного менеджменту. Процес розвитку стратегічного управління підприємницької діяльності відбувається на основі наступних підходів: системного, процесного та ситуаційного. Бізнес в країнах з розвинутою ринковою економікою, в порівнянні з вітчизняним, має більше досвіду та можливостей в процесах розробки та реалізації різноманітних стратегій управління. Це пов'язано з тим, що вітчизняні підприємці обмежені в фінансових ресурсах, відчувається нестача кваліфікованих менеджерів, нестабільність розвитку економіки та інше. Сьогодні розробка виваженої стратегії управління неможлива без застосування інноваційних управлінських інструментів.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підходи, менеджмент, система управління, підприємницька діяльність.

Kovalov Vitalii, Ditkovskiy Dmytrii. ESSENCE AND PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: THEORETICAL ASPECT

The article examines the theoretical aspect of strategic management and the principles on which it is based. The definition of the concept of "strategy" is highlighted based on three approaches: "strategy as a plan", "strategy as a vector of development" and "strategy as an analysis". There are two concepts of strategy development, organizational and managerial and philosophical. The philosophical concept emphasizes the general meaning of strategy. Organizational and management strategy is related to competitive actions of strategic activity. Interpretations of the essence of strategic management by both domestic and foreign scientists are provided. During the evolution of strategic management, the functions of current and strategic management were separated. Today, there is no universal method of business management that would allow businesses to quickly adapt to the changes that are taking place. Strategic management is a complex process that involves taking into account various determinants that are constantly changing. The process of development of strategic management of business activity is based on the following approaches: systemic, process and situational. The process of systematizing management strategies that entrepreneurs can apply in their activities is important. Strategic management of business activity is based on a large number of principles that can be combined into three blocks related to management, development and systematicity. Business in countries with a developed market economy, in comparison with the domestic one, has more experience and opportunities in the processes of development and implementation of various management strategies. This is due to the fact that domestic entrepreneurs are limited in financial resources, there is a lack of qualified managers, the instability of economic development, etc. Today, the development of a balanced management strategy is impossible without the use of innovative management tools. These innovative tools can be: non-financial and financial indicators, which in practice will help to balance the interaction of the company's divisions.

Keywords: strategy, strategic management, approaches, management, management system, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Стратегічному менеджменту сьогодні притаманний високий ступень ризику в процесі прийняття управлінських рішень. Діяльність підприємств залежить від обраної ним стратегії розвитку. Сьогодні сучасна система управ-

ління повинна вирішувати не тільки проблеми бізнесу, а також нівелювати специфічні та об'єктивні чинники, які можуть впливати на нього.

Стратегічне управління повинно орієнтувати операційну діяльність бізнесу на

споживача, спиратися на людський капітал, оперативно реагувати на зовнішні виклики та формувати конкурентні переваги. В свою чергу слід зазначити, що стратегічне управління являє собою концепцію розвитку, яка дає змогу визначити та досягти пріоритетні цілі розвитку, використовуючи при цьому інтегральний та цільовий підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сутність стратегій описано в наукових працях А. Чандлера, А. Томпсона, Г. Мінцберга, М. Портера [9] та інші. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили: О. М. Скібіцький [11], А. Дж. Стрікленд, З.Є. Шершньова [13], Дж. Пірс і Р. Робінсон [16], Д. Шендл і К. Хатген [17], Дж.Хіггенс [15] та інші. Але, не зважаючи на велику кількість досліджень, залишається багато питань стосовно теоретичних аспектів сутності стратегічного управління та принципів на яких воно повинно базуватися.

Мета статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів сутності стратегічного управління підприємницькою діяльністю, розгляд принципів на яких воно базується.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Від давньогрецької слово «стратегія» – це «мистецтво воювати», що є загальним довгостроковим планом дій. Такий самий зміст несе під собою і переклад з давньокитайської – мистецтво ведення військових дій.

В сучасному світі поняття «стратегія» почали використовувати в 60-х роках ХХ століття.

Одним із перших в економічній науці термін «стратегія» почав використовувати А.Д. Чандлер в своїй праці «Стратегія і структура» [5; 7].

Починаючи з цього часу дане поняття почали використовувати інші науковці, і на тлі цього в економічній науці з'явилися

наступні наукові школи, як: дизайну, планування та позиціонування.

В подальшому велика кількість науковців почали трактувати дане поняття.

Так, на думку А. Томпсона, стратегія – це управлінський план дій, який спрямований на досягнення цілей. Також вона визначає, як буде функціонувати та розвиватися підприємство, та яких дій необхідно вжити для досягнення результату.

Г. Мінцберг вважає, що стратегія – це напрямок або курс дій в майбутньому; послідовність дій у часі.

Але на сьогодні ще не має остаточної дефініції цього поняття (таблиця 1).

Сьогодні науковці виділяють дві концепції стратегії – організаційно-управлінську та філософську.

Філософська концепція акцентує увагу на загальному значенні стратегії. Вона розглядається як філософія керування підприємством. З цієї точки зору стратегія це:

- інтегральна частина менеджменту;
- спосіб життя орієнтований на розвиток;
- відтворювана цінність;
- процес мислення [11].

З конкурентними діями, методами та заходами здійснення стратегічної діяльності пов'язана організаційно-управлінська стратегія.

Також існують різні погляди щодо розуміння сутності поняття «стратегія». Але автори виокремлюють наступні три підходи: «як синергія», «як план» та «вектор розвитку».

Стратегія як план являє собою певний план досягнення цілі, а сама розробка стратегії – це процес встановлення мети та плану на перспективу.

Стратегія як вектор розвитку це визначення напрямку розвитку, тобто вектор діяльності підприємства.

Стратегія як синтез – це комплексний підхід, який включає в себе два попередні. Більш детально визначення цього поняття за трьома підходами наведена в таблиці 2.

Таблиця 1

Дефініція поняття «стратегія»

Автор	Зміст тлумачення
І.С. Вербицький [3]	Стратегія економічного та соціального розвитку на перспективу передбачає посилення ролі регіонів, збереження і відновлення їх робочої сили, паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання виробництва, ефективне використання природних і територіальних можливостей при здійсненні і реалізації життєво-утворюючих функцій регіону
І.О. Бланк [2, с. 29]	Стратегія – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення
М. Портер [9, с. 83]	Стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності

Таблица 2

Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
«Стратегія як план»	
Mescon M. H., Albert M. Khedouri F.	Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
William J. Stevenson	Стратегія – це план досягнення цілей організації. Тактика – це методи та заходи, що виконуються для здійснення стратегії
Гудзь О. Є.	Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.
«Стратегія як вектор розвитку»	
Білошапка В.А., Загорій Г.В.	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
Соколенко В.А., Бондаренко О.М.	Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей
«Стратегія як синергія»	
Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г.	Стратегія – це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності; це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що мають довгострокові наслідки.
Кононова І.В.	Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.

Джерело: [4, с. 154-155]

Ломоносов Д.А., проаналізувавши наукову літературу, дійшов висновку, що всі існуючі дефініції поняття «стратегія» можливо об'єднати в 14 груп (рис. 1).

Аналіз вказаних підходів та тлумачень дефініції «стратегія» вказує на те, що існують різні підходи та точки зору українських та іноземних вчених, у зв'язку з цим і існує різне тлумачення даного поняття. Це зайвий раз підтверджує багатоплановість та його складність.

Сьогодні особливістю управління підприємською діяльністю є її орієнтація на довгострокові цілі. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою вказує на те, що ефективно ведення підприємницької діяльності не можливе без стратегічного управління. А ефективно стратегічне управління повинно здійснюватися на основі практичних та фундаментальних досліджень.

Передбачення, як вважав А. Файоль, є початком планування та управління.

Передбачення є початком планування діяльності підприємства та управління взагалі – на думку А. Файоля та Л. Урвіка.

Процес планування на пряму пов'язаний з розробкою стратегією діяльності. В свою чергу стратегія діяльності розробляється виходячи з механізму стратегічного управління. Процес розвитку систем управління пройшов довгий еволюційний шлях та це не завершився. В таблиці 3 наведена еволюція систем управління бізнесом.

На сьогоднішній день не існує універсального методу управління, який би дозволяв би підприємствам швидко адаптуватися до змін які відбуваються в середовищі в якому воно здійснює свою діяльність.

Стратегічне управління є одним із етапів становлення стратегічного менеджменту як самостійної області досліджень. В свою чергу стратегічне управління також пройшло певні етапи розвитку.

В науковій літературі є велика кількість визначень стратегічного управління. Вони звертають увагу на різні аспекти процесу управління. Але їх можливо об'єднати в наступні підходи:

– здійснення аналізу оточення;

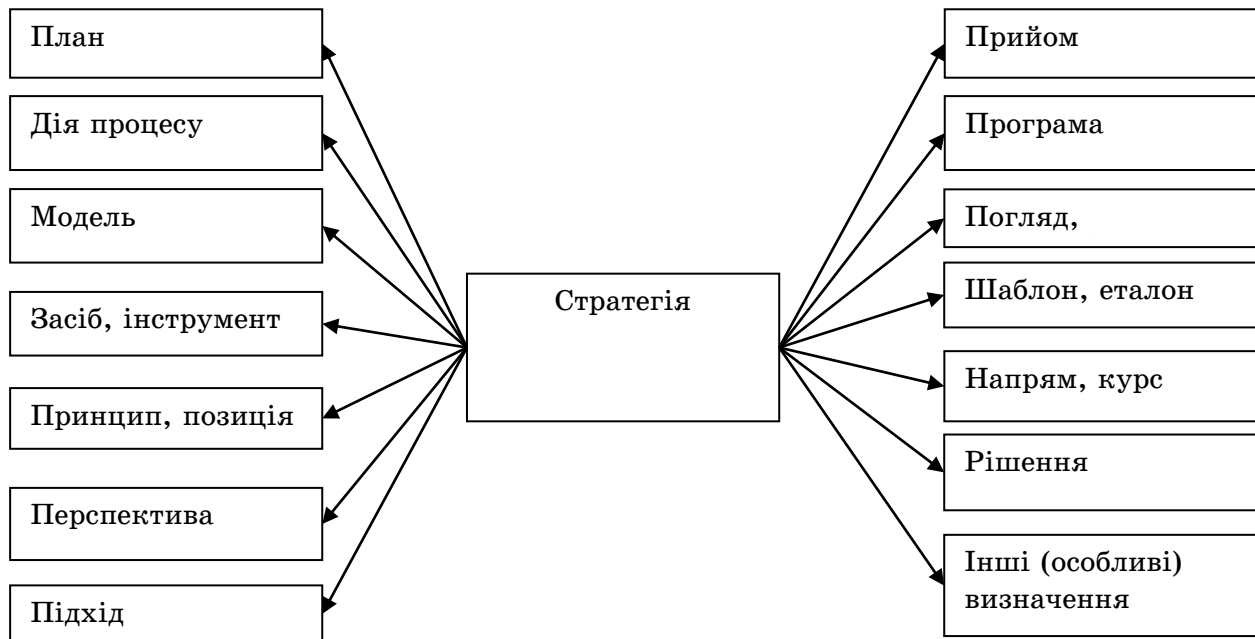


Рис. 1. Підходи до визначення поняття „стратегія”

Джерело [8, с. 157]

Таблиця 3

Еволюція систем управління

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	довідники та інструкції; фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	складання поточних бюджетів; складання бюджетних капіталовкладень; цільове управління; довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	стратегічне планування; вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	управління на основі ранжирування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах несподіваних змін

Джерело: [13, с. 92]

– встановлення та досягнення цілей організації.

На сьогодні немає еталонного визначення сутності стратегічне управління.

В таблиці 4 представлені тлумачення поняття стратегічне управління як вітчизняними, так і іноземними науковцями.

В основу стратегічного мислення закладено концепцію стратегічного управління, яка має наступні особливості:

– орієнтована на дослідженні умов діяльності підприємства;

– допомагає прогнозувати наслідки прийнятих господарських рішень;

– створює умови для ефективного функціонування організації;

– базується на поєднанні теорій менеджменту;

– концентрує свою увагу на зборі, аналізі та використанні інформації;

– передбачає застосування методів та інструментів.

Процес еволюції стратегічного управління розмежував функції стратегічного управління та поточного (операційного) менеджменту, таблиця 5.

Застосування стратегічного управління несе бізнесу ряд переваг, а саме:

Таблица 4

Визначення сутності стратегічне управління

Автор	Сутність поняття
Дж. Пірс і Р. Робінсон [16]	набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації
Д. Шендл і К. Хатген [17, с. 67–62]	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам
Дж. Хіггенс [15, с. 93]	стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням
З.Є. Шершньова [13, с. 117]	реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

Джерело: складене авторами на основі [1]

Таблица 5

Відмінності між поточним менеджментом та стратегічним управлінням

Характеристика	Поточний менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Джерело: [12, с. 93]

- формує об'єктивний погляд на проблему;
- дає можливість більш якісно визначити пріоритети розвитку;
- дає можливість мінімізувати наслідки несприятливих для ведення бізнесу змін;
- поліпшується координація діяльності;
- при прийнятті рішень витрачається менше ресурсів та часу та інше.

Взаємодія наступних чинників характеризують риси системи стратегічного управління бізнесом: характер виробничого потенціалу; існуючий рівень управління; галузь діяльності; тип виробництва; розмір; рівень спеціалізації; кваліфікація персоналу та інші.

Виходячи з наведеного трактування можливо зазначити, що підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно управляти процесом взаємодії з середовищем в якому воно працює.

У зв'язку з тим, що в економіці нашої країни постійно виникає нестабільність – це впливає на рівень конкурентних переваг та на життєвий цикл ведення бізнесу. Також у підприємств нашої держави спостерігається незадовільний рівень стратегічного управління.

Розвиток стратегічного управління в менеджменті відбувається на класичних підходах, які наведені на рисунку 2.

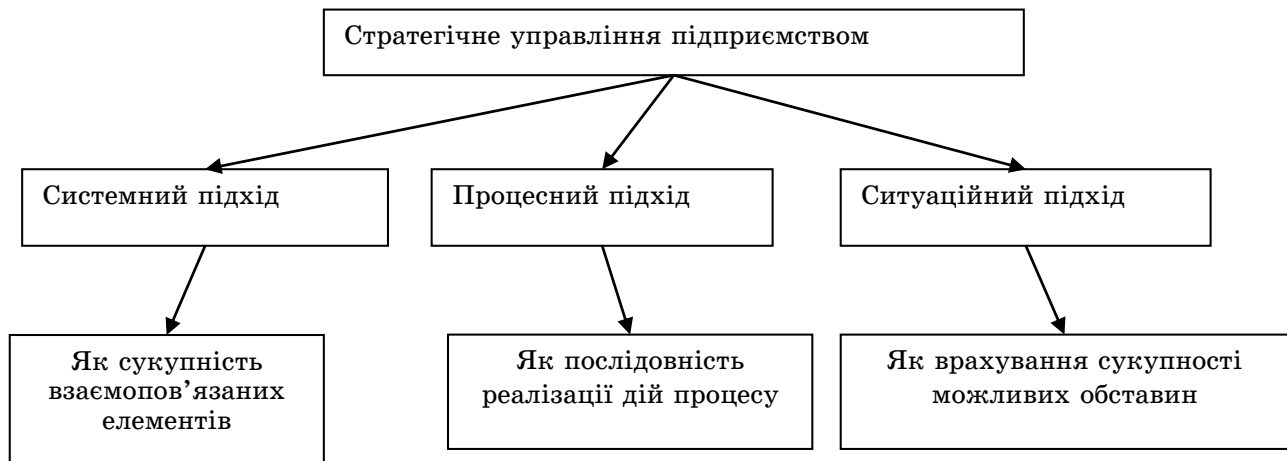


Рис. 2. Класичні підходи розвитку стратегічного управління

Джерело: [14, с. 210]

Також, процес стратегічного управління це сукупність взаємопов'язаних процесів управління. Виділяють наступні процеси, які взаємопов'язані один з одним та доповнюють один одного: аналіз середовища, вибір та виконання стратегії, визначення цілей, контроль та оцінка виконання. Але слід зазначити, що між даними процесами також існує зворотній зв'язок.

Стратегії управління, які можуть використовувати підприємства в своїй діяльності, можливо класифікувати та упорядкувати в єдину систему, що дозволить зрозуміти їх сутність, а також сформулювати з них цілісну систему. Основними класифікаційними ознаками стратегій управління є:

концепція досягнення конкурентних переваг; сила позиції підприємства на ринку; стадія життєвого циклу. Більш повна класифікація наведена в таблиці 6.

Представлені в таблиці 6 класифікаційні ознаки розподілу видів стратегій управління, відрізняються одна від іншою за використанням, обов'язковістю застосування, раціональністю та інші.

Для того, щоб стратегічне управління було ефективним, при формуванні даного процесу бізнес повинен акцентувати свою увагу на наступні загально прийняті принципи стратегічного управління, а саме:

Таблиця 6

Класифікація стратегій управління

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна
За функціональними ознаками	маркетингова, операційна, виробнича, фінансова, соціальна, екологічна, стратегія НДКІР
За напрямом розвитку підприємства	зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, ліквідації, виживання, стабілізації
За конкурентною позицією на ринку	Лідерства, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації
За багатоаспектністю стратегій	стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
За конкурентністю стратегій	зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації

Джерело: [4, с. 156-157]

системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність та інші.

В науковій літературі всі принципи стратегічного управління об'єднують в три великі групи принципів: управління, розвитку та системності (рис. 3).

Велика кількість наведених на рис. 3 принципів обумовлена швидкими темпами розвитку економічних процесів, які спостерігаються останнім часом.

Але слід зазначити, що іноземний бізнес має більше можливостей та досвіду в процесах реалізації та розробки стратегій управління. Порівняльна характеристика використаних принципів між вітчизняним та іноземним бізнесом наведені в таблиці 7.

Вказані відмінності підходів використання принципів між іноземним та вітчизняним бізнесом пов'язана з наступними причинами, які стосуються вітчизняних підприємств:

– недостатній рівень використання стратегічного менеджменту в своїй діяльності;

- нестабільність розвитку економіки;
- нестача кваліфікованих менеджерів;
- нестабільний курс гривні;
- обмеженість у фінансових ресурсах та інше.

Одним із основних етапів в процесі стратегічного управління є визначення обрання методів, які будуть використовуватися при аналізі ефективності цього процесу. Кожній стратегії управління притаманні свої загальноприйняті методи, але їх необхідно застосовувати в комплексі, для того, щоб отримати якісний результат.

Висновки. Під економічною стратегією необхідно розуміти послідовність дій підприємства, які спрямовані на перспективу. Виходячи з цього стратегію підприємства необхідно розглядати в симбіозі з його тактикою. Тому що тактика спрямована на оперативні дії підприємства для досягнення стратегічних цілей. По своїй суті стратегічне управління – це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового

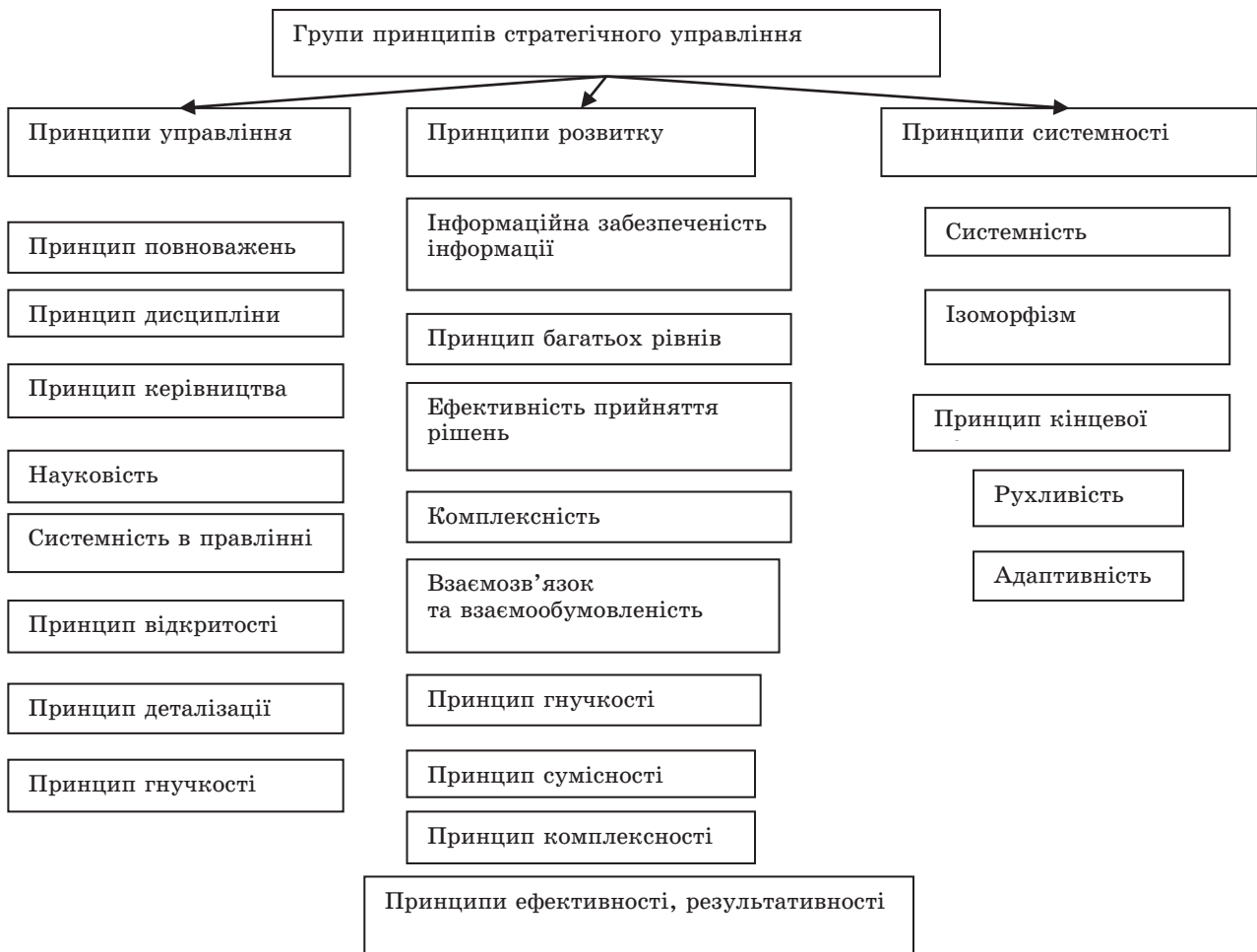


Рис. 3. Групи принципів стратегічного управління

Джерело: [10, с. 35]

Таблиця 7

Порівняльна характеристика принципів стратегічного управління діяльністю зарубіжного та вітчизняного бізнесу

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників розвитку
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело: [6; 10]

та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.

Для того, щоб стратегічне управління бізнесом було ефективним, необхідно на мікрорівні максимально звертати увагу на принципи стратегічного управління та дотримуватися їх. Також на макрорівні державному менеджменту необхідно максимально усунути причини, які пов'язані з нестабільністю економічних процесів, що відбуваються в країні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchnu_ekon_2016_1_3 (дата звернення: 02.06.2024).
2. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ : Українсько-Фінський інститут менеджменту та бізнесу, 1997. 408 с.
3. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. Київ, 2007. № 8. С. 157–165.
4. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82)2023. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 02.06.2024).
5. Збарський В.К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181(6). С. 36–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ekon_2013_181\(6\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ekon_2013_181(6)_7) (дата звернення: 02.06.2024).
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (дата звернення: 02.06.2024).
7. Липич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття стратегія *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38 (дата звернення: 02.06.2024).
8. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156–160
9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с
10. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.06.2024).
11. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
12. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2014. Том 18. № 3. С. 91–95.
13. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
14. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
15. Higgins J.M. *Organisational Policy and Strategic Management*. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
16. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
17. Schendel D.E., Hattch K.J. *Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline*.

Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.

REFERENCES:

1. Babiy I. V. (2016) Analiz naukovykh pohlyadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnya pidpnyemstvom [Analysis of scientific views in the formation of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 1, pp. 8–9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3 (accessed June 2, 2024).
2. Blank I. A. (1997). Torgovyj menedzhment [Trade management]. Ukrainsko-Finskij institut menedzhmenty i biznesy. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Verbytskyi I. S. (2007) Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Conceptual principles of strategic planning of socio-economic development of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky. Naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, no. 8, pp. 157–165.
4. Dovbnia S. B., Papusha I. V. (2023) Sutnist stratehii pidpnyemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of the company's strategy and the classification of its types]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 2 (82), pp. 152–160. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (accessed June 2, 2024).
5. Zbarsky V. (2013) The essence of the concept of "development strategy" of a small business [The essence of the concept of "development strategy" of a small enterprise]. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, vol. 181 (6), pp. 36–45.
6. Kasych A. O. (2014) Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 290–294. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (accessed June 2, 2024).
7. Lypych L. H., Hrytsyuk N. O. (2013) Approaches to defining the concept of strategy [Approaches to defining the concept of strategy]. *Investments: practice and experience*, no. 8, pp. 131–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38 (accessed June 2, 2024).
8. Lomonosov D. A. (2011) Sutnist' ponjattja «strategija» ta jogo vidminnosti vid taktyky j operatyvnyh dij [The essence of the concept of «strategy» and its differences from tactics and operational actions]. *Ekonomichni innovatsii: Zb. nauk. pr. Odesa : IPREED NAN Ukrainy*. Vol. 45, pp. 156–160.
9. Porter M. E. (1997) Stratehii konkurentzii [Competitive Strategy], Translated by A. Oliinyk, R. Silskyi. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
10. Savchenko S. and Nikitin V. (2021) Opportunities and fundamental strategic management of the production enterprise efficiency [The essence and principles of strategic management of the efficiency of the enterprise] *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (accessed June 2, 2024).
11. Skibic'kyj O. M. (2006) Stateghichnyj menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Centr navchal'noji literatury. (in Ukrainian)
12. Shapovalova I. O. (2014) Sutnist ta peredumovy vynyknennia stratehichnoho upravlinnia. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol. 18, no. 3, pp. 91–95.
13. Shersh'n'ova Z. Ye., & Obors'ka S. V. (1999) Stratehichne upravlinnya [Strategic management] : navch. posib. Kyiv: KNEU. 384 p. (in Ukrainian)
14. Jashkina N. (2018) Sutnistj ta metodologhija strateghichnogho upravlinnja: teoretychnyj aspekt [The essence and methodology of strategic management: theoretical aspect]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 129, pp. 208–215.
15. Khiggins Dzh. M. (1983) Organizatsionnaya politika i strategicheskiy menedzhment [Organisational Policy and Strategic Management]. 2-ye izdaniye. Chikago: Drayden Press, 824 p.
16. Pirs Dzh. A., & Robinson R. B. (2012) Strategicheskiy menedzhment: planirovaniye vnutrenney i global'noy konkurentzii [Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition]. 13-ye izdaniye. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc. 1014 p.
17. Schendel D. E., Hattch K. J. (August, 1972) Business Policy or Strategic Management Boarder View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, 538 p.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024.
The article was received 7 June 2024.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-5>

UDC 331.108.013

Ushkarenko Yuliia*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics, Management and Administration**Kherson State University*ORCID: <https://orcid/0000-0002-7231-5277>E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com**Soloviov Andrii***Doctor of Economic Sciences, Professor,**Dean of the Faculty of Business and Law**Kherson State University*ORCID: <https://orcid/0000-0002-6429-5253>E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua

INTERNAL CORPORATE PERSONNEL TRAINING AS A FACTOR IN MANAGING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The article discusses the development of theoretical and methodological provisions and recommendations for managing the formation and development of an internal corporate personnel training system. In the process of research, the essence and content of the concept of «in-house training» was revealed, the reasons why corporations create their own systems of in-house training for personnel were identified, and the advantages of creating their own systems of in-house training in corporations were identified. The goals and functions of internal corporate training in a corporation are determined, the requirements that training goals must meet, the main types of internal corporate training programs are highlighted and it is shown what goals of the corporation they serve. A classification of types and forms of internal corporate governance is carried out and their characteristics are given. The identified classification criteria are at the same time parameters of the internal corporate training system. The study provided a comparative description of traditional and integrated approaches to organizing the process of internal corporate training, according to which supportive, crisis and advanced training are distinguished. It is the advanced internal corporate training of personnel that acts as a tool for organizational changes in the corporation, and, therefore, a necessary condition for its stable and long-term existence.

Key words: internal corporate training, internal corporate personnel training system, corporation, corporate governance, personnel management, human capital.

Ушкаренко Ю.В., Соловійов А.І. ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

У статті розглянуто питання розробки теоретико-методичних положень та рекомендацій щодо управління формуванням та розвитком системи внутрішньокорпоративного навчання персоналу. Одним із основних інструментів професійного розвитку співробітників є внутрішньокорпоративне навчання, важливість якого в сучасних умовах зростає. У процесі дослідження було розкрито сутність та зміст поняття «внутрішньокорпоративне навчання», виявлено причини, чому корпорації створюють свої системи внутрішньокорпоративного навчання персоналу, визначено переваги створення власних систем внутрішньокорпоративного навчання в корпораціях. Аналіз визначень внутрішньокорпоративного навчання показав, що воно розглядається як процес, система, схема організації підготовки дорослих, сукупність видів навчання. Розглядаючи внутрішньокорпоративне навчання у широкому та вузькому значенні слова, автори провели порівняльну характеристику систем професійного навчання всередині корпорації та поза нею. У результаті було зроблено висновок у тому, що великі корпорації усвідомлюють переваги внутрішньокорпоративного навчання, здійснюваного навколо корпорації. Разом з тим це не означає, що навчання свого персоналу вони проводять тільки всередині корпорації, можливі й інші форми внутрішньокорпоративного навчання. Визначено цілі та функції внутрішньокорпоративного навчання в корпорації, вимоги, яким мають відповідати цілі навчання, виділено основні типи програм внутрішньокорпоративного навчання та показано досягненню яких цілей корпорації вони служать – цілі адаптації або цілі, що сприяють внутрішній інтеграції. Проведено класифікацію видів і форм внутрішньокорпоративного управління та дано їх характеристику. Виділені критерії класифікації є водночас параметрами системи внутрішньокорпоративного навчання. У ході дослідження проведено порівняльну характеристику традиційного та інтегрованого підходів до організації процесу внутрішньокорпоративного навчання, відповідно до яких виділяються підтримуюче (традиційне), кризове та випереджаюче (інноваційне) навчання. Саме випереджаюче внутрішньокорпоративне навчання персоналу виступає інструментом організаційних змін у корпорації, а отже, необхідною умовою її стабільного та тривалого існування.

Ключові слова: внутрішньокорпоративне навчання, система внутрішньокорпоративного навчання персоналу, корпорація, корпоративне управління, управління персоналом, людський капітал.

Problem statement. The wealth of any society is determined by human capital and natural resources. From this point of view, Ukraine has powerful potential. Human capital includes accumulated investments in such areas of human resource activity as education and vocational training. In almost all developed countries, the share of human capital in the structure of national wealth is significantly increasing. Therefore, it is very important to use it effectively to develop the economy and improve the well-being of the population. Problems of personnel development are solved, first of all, through training and advanced training.

Most companies that have their own internal corporate training system (ICT) face similar problems: rotation of managers and rapid migration of middle management across internal divisions of the company. Corporations that have established work on personnel development and training attract and retain highly professional managers and specialists, providing them with the opportunity for career and professional growth.

Analysis of recent research and publications. The theoretical and methodological foundations of corporate governance, personnel management, and knowledge management are studied in the works of such domestic and foreign scientists and specialists as: Akoff R., Ansoff I., Milner B.Z., Meskon M.H., L.V. Balabanova, O.V. Krushelnitskaya, N.D. Lukyanchenko, D.P. Melnichuk, G.V. Osovskaya, L.B. Poshelyuzhnaya, O.V. Sardak and others. The works of the listed authors are of great importance for the scientific analysis of the place and role of corporations in the modern economy, the role, tasks and functions of the personnel management system as a whole in organizations. However, the system of internal corporate training as an independent object has not been fully explored and disclosed.

The purpose of the article. Consists of developing theoretical and methodological provisions and recommendations for managing the formation and development of an internal corporate personnel training system.

Presentation of the research material and its main results. One of the main tools for professional development of employees is in-house training, the importance of which is growing in modern conditions. The relevance of developing a system of

internal corporate personnel training in a company is determined by the following [9, p. 65]: the need to maintain a high pace of development in conditions of fierce competition; shortage of specialists with the required qualifications on the labor market; inconsistency of the state and non-profit professional education system with the company's requirements; an internal corporate training system helps the employee accept the company's corporate culture, helps to increase and strengthen integration into the corporation; it is ICT that makes it possible to create a knowledge management system in a corporation, which is especially relevant and important today; the creation of ICT is the first critical step towards the formation of a «learning organization» in which learning is the basis of all activities.

Training is necessary in cases where: a person enters a job; the employee is appointed to a new position or assigned to solve new problems; it is established that the employee lacks certain skills to perform the job; the corporation is preparing organizational changes. ICT can be organized in two ways: sending employees to study at external training courses (open programs) or organizing training within your company. ICT can include both training within the corporation and outside it [6]. Comparative characteristics of vocational training systems are given in Table 1.

Therefore, we can talk about ICT in the broad and narrow sense of the word. In the broad sense of the word, ICT is a set of all types of training (both internal and external, but at the request of the company) provided by the company to improve the skills of its employees, which are focused on the needs of the company and on achieving its goals. In the narrow sense of the word, ICT is personnel training conducted within and on the territory of a given corporation. The advantages of such an organization of the educational process are obvious:

- specialists do not leave their company for a long time;
- the employer can, in a short time, carry out retraining or advanced training of a significant number of its employees without any damage to the production process;
- the development of educational programs is carried out with the aim of maximizing the needs of a particular company for modern knowledge;
- since the work is carried out in a training group consisting of different specialists

Table 1

Comparative characteristics of vocational training systems

Parameters	Inside the corporation	Outside the corporation
1. Linking the learning process and results with the interests of the corporation	Tight	Weak
2. Control over the content of training programs	More	Less
3. Adjustments and changes to programs and the learning process	Easier	More difficult
4. Ability to establish close contacts with representatives of related companies	Less	More
5. Opportunity to exchange experience: corporate industry and inter-industry	More Less	Less More
6. The opportunity to broaden your horizons and realize your prospects	Less	More
7. Opportunity to understand the prospects of the corporation	More	Less
8. The ability to determine the place of your own corporation in the corporate world	Less	More
9. Opportunity to strengthen corporate culture	More	Less
10. Possibility of creating a corporate knowledge management system	More	Less
11. Demand for training results in this corporation	More (High)	Less (Medium)

Source: compiled by the author based on [3; 5; 6]

from one company, this contributes to a more active discussion of the issues considered in the educational process, their comprehensive analysis and the development of comprehensive solutions;

– «team-building» component of the learning process;

– the issues of creating a «single field» in the company – conceptual, informational, and value-based – are being resolved.

Each company must decide for itself whether it is ready to invest in personnel training or whether management prefers to hire specialists who already have the required level of qualifications.

Companies that are ready to invest money in training their employees believe that, firstly, it is less risky, because the company is well aware of the employee's strengths and weaknesses. Secondly, it has a positive effect on staff motivation and team climate. Employees who have improved their professional level will be able to solve more complex problems more easily and quickly. They will more persistently search and more often find the best answers to emerging questions, quickly cope with difficulties in their work, and respond more flexibly to external changes. They will have a higher level of commitment to their organization, a higher willingness to work for it with full dedication. In addition to providing

employees with the necessary knowledge and developing their skills required for work, during the training process students are given information about the company, the current state of affairs, the prospects for its development and the main directions of its strategy, the prerequisites are created for understanding and accepting corporate values, strengthening the desired patterns of behavior. And finally, thirdly, internal training is more profitable from a financial point of view. Of course, the company invests certain funds in training its employees, however, these costs are spread over time, while the recruiters' fees are too high [5, p. 74].

Many companies prefer to hire «ready-made» specialists, believing that this way they save time and money on training of its staff. However, they may not have enough time or money to find and purchase professionals. In modern conditions, it is becoming extremely difficult to attract highly qualified specialists to work in a company by purchasing them from the largest Western and Ukrainian companies. In addition, a successful professional manager coming from another company will not necessarily achieve the same high results in the new company. After all, each company has its own specifics. It should also be taken into account that successful companies have already developed their own corporate culture, and attracting

outside specialists requires quite a long time for them to adapt to existing norms and values.

A major challenge for many companies is retaining trained employees. By investing money in personnel training, the company thereby increases the value of its most important capital – people. However, having spent a lot of money on training, after some time they may not have a significant part of trained workers, since they can be bought up by other more «savvy» organizations. In this case, the development and implementation of special programs that provide employees with greater opportunities for career development after completing training, providing more meaningful and responsible work, increasing the level of remuneration for their work, involving them in solving general corporate problems, and providing opportunities for participation in corporate governance help to consolidate employees in the corporation. trained personnel, obtain an adequate return on investment in training, and also increase the motivation of employees for further training.

The content of ICT is revealed in its purposes, functions, types, and training programs offered. When organizing the learning process, it is important to correctly formulate learning goals. Like any goals in management activities, they must comply with the SMART principle [9]. Requirements for learning objectives are presented in Table 2.

In addition to general learning goals, the following characteristics are also characteristic [7]: goals serve as a guide in developing the content of educational programs; they allow you to accurately determine the requirements for students; they determine the form of organization of the learning process and the priorities in the activities of the subject of the learning and the organizers of the learning process, or what final results will be achieved by the company thanks to the learning; they define assessment criteria and serve as the basis for subsequent assessment of the effectiveness of training; depending on the goals set, appropriate models and teaching technologies are developed.

They must be brought to the attention of all members of the target group of students. This is necessary so that people understand why they are being trained and feel responsible [9, p. 138]. An analysis of the practice of organizing in-house training of leading Ukrainian and foreign corporations showed that the main goals of ICT are: implementation of a modern management system and development of the corporation's management potential; continuous updating of knowledge and development of modern business skills among employees of the corporation at all levels. More complete use of knowledge, skills and abilities of personnel; formation of common corporate goals and values, development of corporate culture; ensuring sustainable competitiveness

Table 2

Requirements for learning objectives

№	Requirements for objectives	Characteristics of requirements
1.	Realism	Reachability
2.	Specificity	Clarity and no reason for dispute. It must be clear to an external observer what exactly the desired result will be.
3.	Measurability	Characterizes the signs by which one can judge that the goal has been achieved
4.	Consistency	Performance standards must be consistent. Workers must agree with them
5.	Focus on gaining practical skills	Skills are necessary for students in practical activities, in contrast to education, the purpose of which is general development in a certain field of knowledge.
6.	Verifiability	Shows whether there is movement towards this goal.
7.	Attractiveness	Must interest the customer and client in achieving them.
8.	Time horizon	The period of time within which the goals must be achieved.

Source: compiled by the author based on [9, p. 38; 10, p. 179]

of the corporation; preparing staff for organizational changes.

At the same time, the owner (employer) and the employee pursue their own learning goals. Of course, when organizing ICT, the entire set of goals should be taken into account. These goals determine the role of ICT in the corporation. ICT acts as: a method of closing the gap between the current skills of employees and the qualification requirements for the position; a means of building corporate culture; a way to solve current business and organizational problems facing the company; method of staff motivation; a way to develop the entire corporation.

The design of ICT programs depends on the goals of the organization. The whole variety of organizational goals can be classified into two types: 1) goals that contribute to the organization's adaptation to the external environment; 2) goals that contribute to the internal integration of the organization and the preservation of its integrity. Based on the goals of organizational development, we can distinguish different types of in-house training programs, Table 3.

If the first type of programs is focused on achieving certain performance results that affect the results of the company as a whole and are manifested in the external environment, then the third type of programs is more conducive to achieving internal integration of the corporation. As for team building programs specifically for corporations, they promote both internal

and external integration. Especially if training programs involve clients, partners and other stakeholders. The same applies to the fourth type of program. The specificity of ICT in modern corporations is that the owners and top management of the company are rarely included in the ICT system, and this is certainly not true. They are the ones who must interact with external stakeholder groups and, at the same time, be able to organize the interconnected effective work of subsidiaries.

Programs to prepare for organizational change should be developed jointly by the owners, management of the corporation and its staff. Then participation in them will be interesting and mutually beneficial for everyone. Moreover, this will promote internal integration and reduce resistance to organizational change. It is obvious that these programs should be based on monitoring the external environment and take into account its influence. Therefore, their implementation will contribute to the corporation's adaptation to the external environment.

As for the sixth type of program, it is also focused on achieving the goals of adaptation to the external environment and maintaining the integrity of the corporation. Firstly, corporate culture is a set of values, attitudes, traditions, beliefs that are shared by the majority of employees of the corporation. Secondly, corporate culture manifests itself not only within the corporation, but also

Table 3

Types of in-house training programs

№	Need for training	Teaching method
1	Specialized training programs (sales, negotiation, creativity training)	Skill trainings, behavioral trainings, professional business growth trainings
2	Team building programs	Active group and intergroup activities followed by reflection of the group process. Business and role-playing games, analysis of organizational problems, team building trainings
3	Development of interpersonal and intra-company communication, formation of conflict resolution skills	Sensitivity training, case method, role-playing games, simulation business games
4	Management training	Lectures, seminars, practical classes, educational business games, role-playing and simulation games, internships.
5	Preparing for organizational change	Organizational thinking games, project development, analysis of organizational situations
6	Creating a unified corporate culture	Storytelling, trainings, coaching, mentoring, collective forms of learning, acquaintance with traditions

Source: compiled by the author based on [6; 8]

outside it. The behavior of any corporation in the market is a reflection of its corporate culture, which is the main factor in shaping the corporation's image. In conditions when the composition of the companies included in the corporation is constantly changing, while the corporation remains a stable entity, functioning stably in the external environment, it is very important for it that its corporate culture is uniform and supported by all subsidiaries. Therefore, these programs today seem extremely important and interesting.

Two approaches to organizing the ICT process can be distinguished: traditional and integrated, combined with organizational development. In accordance with these approaches, three types of training can be distinguished: supporting (or preserving), crisis, anticipatory (or preventive). The goal of supportive learning is to master fixed views, methods and rules in order to work effectively in known and repeated situations, to develop the ability of students to solve current problems. This type of training is particularly effective in transferring new knowledge to replace outdated knowledge and closing gaps in the knowledge and skills of workers and is intended to maintain the existing system of activities.

According to experts in the field of personnel management, in many modern companies, supportive training is sufficiently developed and used. Since this type of training is focused primarily on maintaining the current situation in the corporation, the preparation and training of employees corresponds more with «work in the past» than with «work in the future» and has little focus on what may happen to the organization and activities workers tomorrow. The next type of training is crisis training, which depends on the strategy of responding to any events or current situation. In this case, training is carried out within a single cycle, where the focus is on the effective completion of the task.

Anticipatory (or preventive) training is focused on the future, preparing the corporation to work in new conditions. This variety includes training for the future and training within the corporation vertically, horizontally and diagonally. The development of innovative training programs should be preceded by a forecast of the corporation's need for changes in professional and personnel potential, based

on corresponding changes in the external environment, in technology and organization of activities, in the management system.

Anticipatory learning, as a rule, deals with problems that may be so unique that it is not possible to learn by trial and error, problems for which the solution is not yet known and the very formulation of which can cause controversy and doubt. This led to the fact that advanced learning was often ignored. In this regard, many corporations have encountered serious difficulties associated with their own adaptation to changes in the business environment. Management staff are usually well prepared for supportive training. However, the responsibility of a manager focused on the development of the company is to ensure the potential for this development, which is only possible through advanced training.

As current practice shows, in ICT systems in modern conditions, mainly the first two types of training are used. Although, when building your ICT system, you should focus, first of all, on the advanced type of training, since it is this that allows you to develop all personnel and prepare them for changes. If in traditional (supportive) training practical problems are given as illustrations, some models are described and then applied to the practical activities of specific companies, i.e. While in essence there is a reproduction of already known, clearly defined professional experience, then with advanced (innovative) training there is a joint discussion of the problems of the corporation, where the active role is played not only and not so much by the teacher, but more by the listeners themselves (trainees). They identify and pose the problem, diagnose and analyze it, and determine solutions. Moreover, all students will ultimately implement these decisions themselves when they return to their workplaces after training.

Anticipatory (innovative) training is designed in such a way that students first consider the organizational change management model, then, using a specific example, they must draw up a list of necessary actions to accompany and support the changes. At the same time, it is very important to predict, evaluate and be prepared for the possible resistance that will be provided by company employees. Having discussed a possible reaction to the proposed changes, students jointly develop forms (methods) of combating them.

The above training programs and other courses help managers strengthen their leadership position during change. Such training allows them to study and predict the process of organizational change and the behavior of subordinates during this process, determine the forms of their resistance, and ways to overcome their resistance to organizational change. Joint discussion of problems allows you to exchange experiences, consider problems from all sides, calculate the possible consequences of decisions made, and outline real actions in the context of organizational changes. Such training acts as support for organizational changes in the corporation during the transition to a new level of development. At the same time, it is important to train not only managers; it is advisable to train other categories of key employees as well. What happens in this case. They are offered or they themselves formulate and solve possible problems, independently determine their tasks in the process of organizational change. In this case, resistance is reduced, the tension with which subordinates encounter all changes is relieved, and the process of organizational change occurs more smoothly, without conflicts.

Conclusions. Thus, ICT acts as a necessary condition, as a tool for organizational change, training plays an innovative transformative role in the activities of the corporation. The decision on advanced (innovative) training is made by the corporation's management, based on its strategy and change management needs. Innovative training on a corporate scale can and should be used as a means of controlled transformation of the existing experience of both employees and the corporation as a whole. Naturally, in order

to develop future-oriented personnel, it is necessary to have a sound corporate strategy, and for this, in turn, constant monitoring of the internal and external environment of the organization should be carried out. The presence of such a strategy serves as the basis for planning work in the field of personnel development and training.

REFERENCES:

1. Babich D. V., Sviderskyi V. P., Chetverikova A. V. (2018) Modern trends of corporate educational processes and professional training of personnel at the enterprise. *Economy and Society*, no. 16, pp. 241–246. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf (available at: 17.04.2024)
2. Huhul O. Ya. (2013) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu. *Innovatsiina ekonomika: vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*, no. 6, pp. 194–198.
3. Ilich L. M. (2007) Derzhavne rehuliuвання profesiinoi pidhotovky kadrov: svitovy dosvid. Rynok pratsi ta osvita: poshuk vzaiemodii : zb. nauk. st. Kyiv : Takson, 293 p.
4. Nazarova H. V. (2010) Upravlinnia rozvytkom diialnosti promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia. Kharkiv : KhNEU.
5. Savchenko V. A. (2012) Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty profesiinoho navchannia na vyrobnytstvi : monohrafiia. Kyiv : Vydavnytstvo Instytutu profesiinotekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy.
6. Savchenko V. A. (2017) Upravlinnia rozvytkom personalu. Kyiv : KNEU.
7. Synytsina Yu. P., Shportko H. Yu. (2022) Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom: monohrafiia. Dnipro: Polihraftsentr «Format», 116 p.
8. Tkachenko A. M., Morshchenok T. S. (2008) Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom : monohrafiia. Zaporizhzhia. 234 p.
9. Richard H. (2013) Euro Managers & Martians. Brussels: Division of Europublic SA/NV. 264 p.
10. Rudnicki W., Vagner I. (2014) Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, no. 2 (25), pp. 175–184.

*Стаття надійшла до редакції 06.06.2024.
The article was received 6 June 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6>

УДК 664.14:339.13

Чмут А.В.
*кандидатка економічних наук,
старша викладачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5947-728X>
E-mail: achmut@ksu.ks.ua*

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

У статті досліджується стан та перспективи розвитку кондитерської галузі України, яка є важливим сектором економіки країни. Зазначено, що галузь є високо конкурентною та впродовж багатьох останніх років демонструвала стабільний розвиток, попри численні виклики, зокрема економічну нестабільність, зміни споживчих вподобань, зростаючу конкуренцію та вплив глобальних тенденцій, таких як здорове харчування та екологічність. Найбільшим викликом стала повномасштабна війна в Україні, через яку постраждали майже 20% підприємств. У статті аналізуються дані щодо кількості діючих підприємств, їх розміру, рентабельності та обсягів виробництва за аналізовані роки. Визначено, що підприємства активно адаптуються до нових умов, релокують виробництва, відновлюють потужності та впроваджують інноваційні технології. Розглянуто структуру ринку та основних його гравців таких як Roshen, Mondelez, АВК, Світоч, та інші. Серед перспектив подальшого розвитку галузі зазначено відновлення виробничих потужностей та кадрового потенціалу.

Ключові слова: кондитерська галузь, харчова промисловість, ринок кондитерських виробів, виклики війни, кондитерські вироби.

Chmut Anna. ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CONFECTIONERY INDUSTRIES IN THE CONDITIONS OF WAR

The article investigates the state and development prospects of the confectionery industry in Ukraine, an important sector of the national economy. Despite numerous challenges, including economic instability, changing consumer preferences, increasing competition, and the influence of global trends such as healthy eating and sustainability, the industry demonstrates steady growth. The most significant challenge has been the full-scale war in Ukraine, which has impacted nearly 20% of enterprises. The article analyzes data on the number of active enterprises, their size, profitability, and production volumes over the past three years. It highlights that businesses are actively adapting to new conditions by relocating production facilities and implementing innovative technologies. The analysis covers the leading market players, such as Roshen, Mondelez, AVK, Svitoh, and others. The objective of the article is to assess the current state of the industry and identify key trends and development prospects. The article details the impact of the war, noting significant declines in the number of enterprises producing various confectionery products, particularly in 2022. The market structure is also discussed, indicating that small enterprises, including micro-enterprises, dominate the industry. Despite the challenges, the industry shows resilience and an ongoing commitment to modernization and innovation, which are critical for future growth and development. The article provides a comprehensive overview of the industry's performance, emphasizing the necessity for continued adaptation and strategic development in response to both domestic and global market conditions. Among the prospects for further development of the industry, the restoration of production capacities and human resources is noted. Important aspects include improving logistics chains, developing export potential, and attracting investments, which will enhance the competitiveness of the Ukrainian confectionery industry on the global stage. In addition, the article examines the efforts of the Ukrainian government and industry associations in supporting the confectionery sector through policy measures, grants, and subsidies. These initiatives aim to mitigate the adverse effects of the war and economic instability, providing a more stable environment for businesses to thrive. Furthermore, the article discusses the growing importance of sustainability and environmental practices within the industry. Companies are increasingly adopting eco-friendly packaging, reducing waste, and sourcing ingredients sustainably to meet the rising consumer demand for environmentally responsible products. Lastly, the article highlights the role of technological advancements in driving innovation within the industry. The adoption of automation, artificial intelligence, and data analytics is helping businesses optimize production processes, improve product quality, and enhance supply chain efficiency. This comprehensive analysis underscores the resilience of Ukraine's confectionery industry and its ability to adapt to challenging circumstances while continuously striving for growth and development. The industry's commitment to modernization, innovation, and sustainability positions it well for future success, both domestically and internationally.

Keywords: confectionery industry, food industry, confectionery market, challenges of war, confectionery products.

Постановка проблеми. Кондитерська динамічний розвиток. Ця індустрія займає галузь України є важливим сектором економіки, що демонструє стійке зростання та значне місце в харчовій промисловості країни, забезпечуючи як внутрішній ринок,

так і експорт продукції до багатьох країн світу. Завдяки багатим традиціям та інноваційним підходам, українські виробники кондитерських виробів постійно вдосконалюють свою продукцію, відповідно до світових стандартів якості та безпеки.

У сучасних умовах кондитерська галузь стикається з численними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни споживчих вподобань, зростаюча конкуренція на міжнародному ринку та вплив глобальних тенденцій, як-от здорове харчування та екологічність. Але найбільший виклик для підприємств галузі стала повномасштабна війна в Україні. В результаті збройної агресії Російської Федерації протягом 2022 в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті [1]. Однак, українські кондитерські компанії активно адаптуються до нових умов, релокують підприємства, які знаходяться в зоні бойових дій та продовжують впроваджувати передові технології виробництва, розширюють асортимент продукції, орієнтуючись на потреби споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти застосування методу аналізу ієрархій досліджували в своїх працях такі дослідники: О.Ю. Бочко, У.О. Балик, Д.О. Корніковський, І.І. Поліщук, А.І. Ковальчук, А.М. Сорокіна.

Метою статті є проаналізувати стан функціонування кондитерської галузі України, виявити основні тенденції та перспективи її розвитку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Внутрішній ринок кондитерських виробів України характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції серед виробників [2].

Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості, безпеки та асортименту продукції, що стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих потужностей.

Наразі підприємства кондитерської галузі знаходяться в усіх регіонах України. Кількість діючих підприємств-виробників кондитерської продукції за видами представлено табл. 1.

За аналізовані 3 роки кількість підприємств, що займається виробництвом представлених в таблиці видів кондитерської продукції знизилась. Особливо стрімке падіння спостерігається в 2022 році. Кількість виробників, що виробляють шоколад та цукерки за три роки зменшилась на 40 підприємств, або 11,2%. Значно більше падіння спостерігається серед кількості виробників печива, інших борошняних виробів та тортів. 187 суб'єктів господарювання припинили виробництво донного виду продукції, що становить майже 22%.

Із загальної кількості підприємств виробників цукрових кондитерських виробів у 2022 році 55,8% відносились до категорії ФОП, тоді як виробників борошняних кондитерських виробів серед даної категорії було 68,7%. Розподіл кількості підприємств за розмірами представлено на рис. 1.

В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92,%, з них мікропідприємств – майже 88% [3].

Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших виробників представлені на рис. 2.

Відповідно до представлених даних ринок кондитерських виробів України характеризується великою кількістю вироб-

Таблиця 1

Кількість діючих підприємств, що здійснюють виробництво кондитерської продукції різних видів

Продукція	Роки			Відхилення 2022/2020 р.р	
	2020	2021	2022	+ / -	%
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-40	-11,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	852	795	665	-187	-21,9

Джерело: [3]

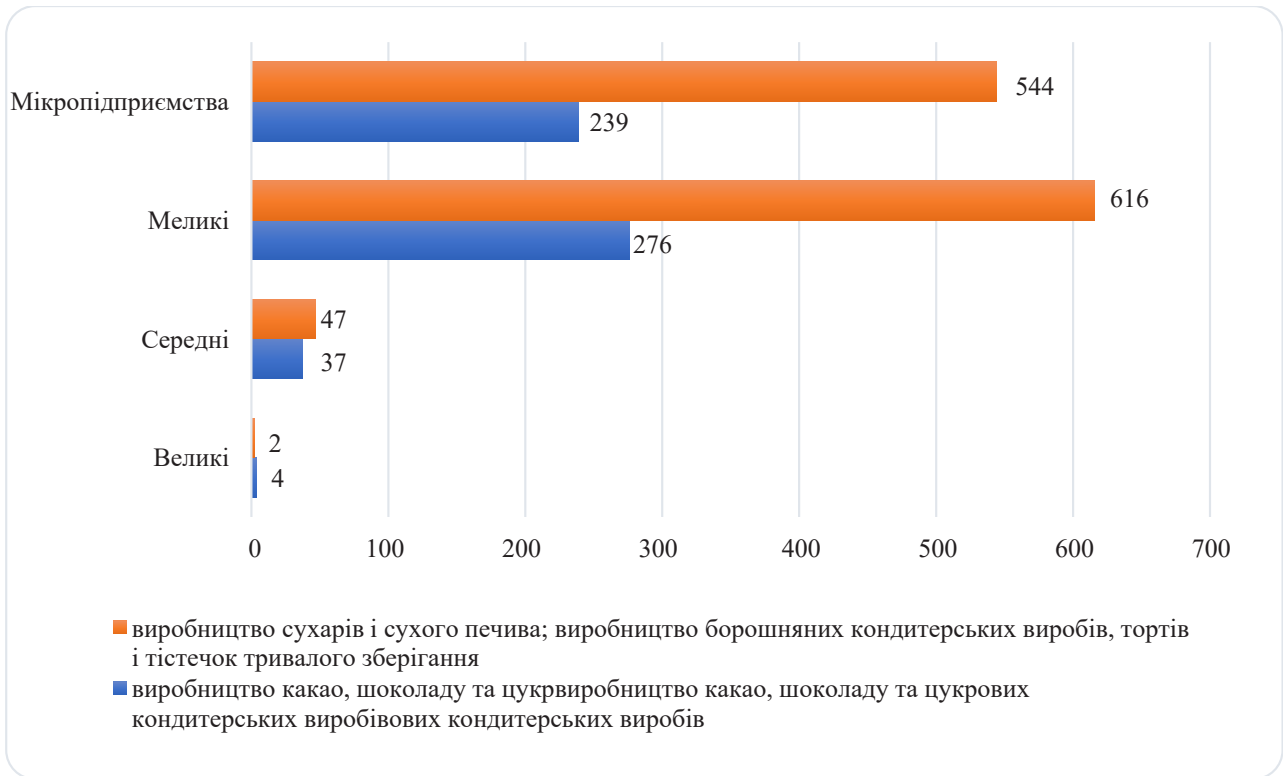


Рис. 1. Розподіл кількості підприємств кондитерської галузі за розмірами.

Джерело: [3]

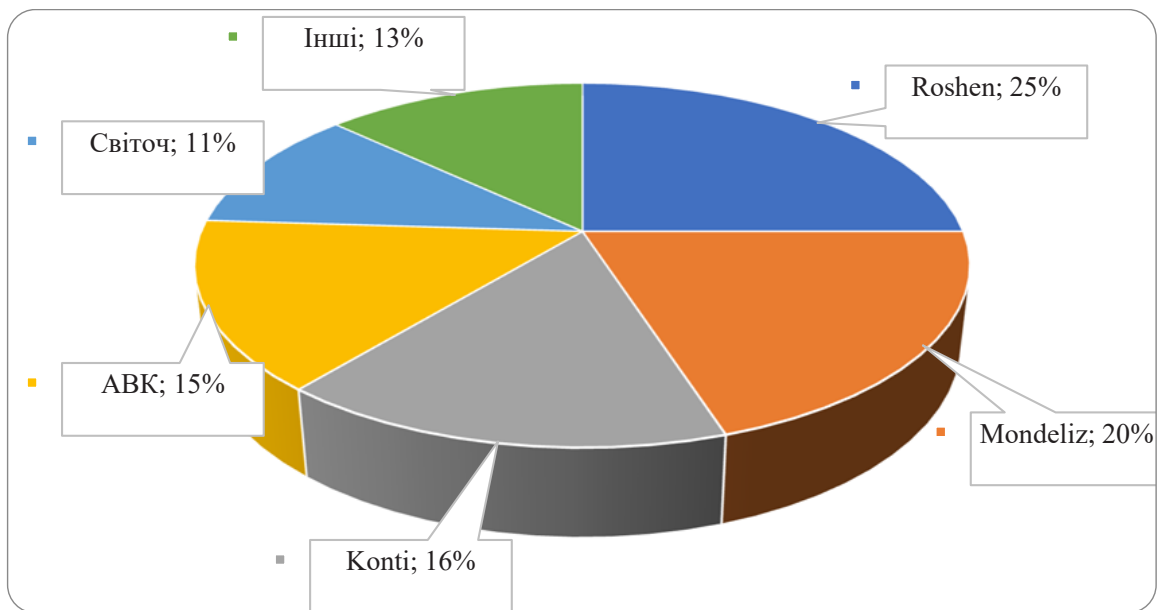


Рис. 2. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2020 рік

Джерело: [4]

ників, але деякі з них займають досить значну частку ринку. Індекс концентрації п'яти найбільших підприємств дорівнює 87%, що говорить про її високий рівень на ринку, що більше тяжіє до олігополії ніж до монополістичної конкуренції, як це

мало б бути. Характеристика окремих лідерів ринку представлена в табл. 2.

Аналіз індексів промислової продукції в ретроспективі 5 років (рис. 3) показав незначні коливання виробництва, окрім 2022 року, що зумовлено початком бойових

Таблиця 2

Характеристика окремих виробників кондитерської галузі України

Підприємство	Місце розташування	Групи товарів	Бренди
Roshen	м. Київ, м. Вінниця, м. Кременчук	Шоколад, цукерки, печиво, бісквіти, торът, вафлі та ін.	Roshen, "Київський торт" Roshetto, Шалена бджілка, Артек та ін.
Mondeliz	Сумська область, Київська область	Шоколад, печиво, бісквіти, чіпси та ін.	Milka, TUC, Oreo, Burni, Люкс та ін
АВК	м. Дніпро	Шоколадні цукерки та ін.	ТрюфельАВК, Гулівер, Шоколад АВК та ін.
Світоч (Львівська кондитерська фабрика), Nestle Україна.	м. Львів	Шоколад та інші кондитерські вироби та ін.	Світоч та ін.
Konti	м. Київ, м. Костянтинівка	Десерти, печиво, тістечка та ін.	Bounjour, Контік, Стефанія, Каро-Кум, Тімі та ін.
Бісквіт-Шоколад (Харківська бісквітна фабрика)	м. Харків	Шоколад, цукерки, бісквіти, печиво, вафлі, шоколадно-вафельні торти та ін.	Забодайко, Бісквіт Фірмовий, Old collection та ін.
Полтава-кондитер (ПрАТ Домінік)	м. Полтава	Шоколадні цукерки, печиво, снеки та ін.	Гулівер від Домінік, Шоколад Домінік, Snack Joy, Оленка та ін.

Джерело: складено автором

дій в Україні. В 2022 році обсяги виробництва кондитерської галузі впали на майже на 26%.

В той же час обсяги реалізації продукції галузі мають не значне зменшення. Зокрема, реалізація сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок зменшилась лише на

1,2% і становила 13,6 млрд грн. Обсяги реалізації какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів знизились на 5,3%, і становила 43,3 млрд грн. Таке незначне падіння в свою чергу мажна пов'язати з підвищенням цін на реалізовану продукцію. Так, для прикладу, ціни виробників на категорію «пряники та вироби подібні;



Рис. 3. Індекси промислової продукції кондитерської галузі в 20218-2022 роках

Джерело: [3]

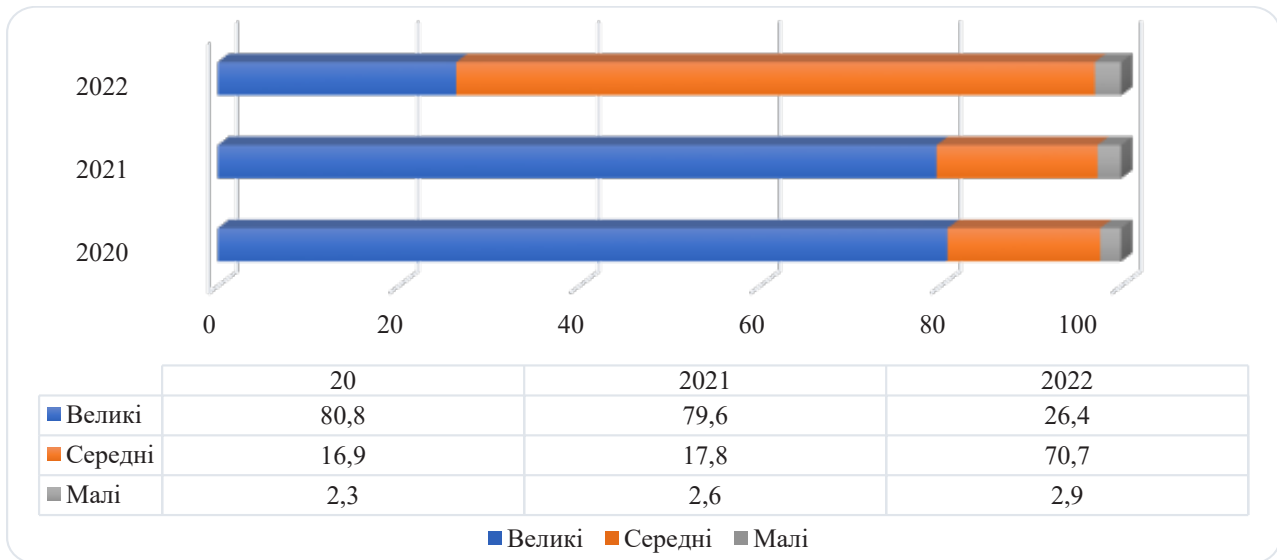


Рис. 4. Частки великих, середніх малих підприємств в структурі реалізованої продукції какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Джерело: [3]

печиво солодке; вафлі та вафельні пластини» из січня по грудень 2022 зросли з 47,3 тис. грн/т до 60, 6 тис. грн/т, тобто на 28%.

Представлені на рисунку данні демонструють суттєву зміну в реалізації великими і середніми підприємствами. Якщо 2020-2021 р.р. майже 80% реалізовувалась великими підприємствами, то в 2022 році їх частка впало до 26,4%, в той час, як середні підприємства реалізовували близько 70% продукції. Таким чином в 2022 році великі підприємства реалізували продукцію на суму 11,4 млрд грн, середні – 30,6 млрд грн, малі – 1,2 млрд грн, середніх мікропідприємства – 0,32 млрд грн [2].

Аналіз результатів господарської діяльності підприємств кондитерської галузі, що виробляють шоколадні та цукрові кондитерські вироби показав, що в 2022 році майже 30% виробників отримали збитки. 100% виробників стали збитковими в таких областях, як Житомирська, Івано-Франківська, Херсонська, Чернігівська. 80% виробників з Одеської області отримали збитки [2].

27,3% виробників печива, тортів і тістечок в 2022 році в Україні також отримали збитки. Найбільша кількість підприємств, які були збитковими знаходились в Закарпатській та Сумській області (50% та 66,7% відповідно).

Рентабельність операційної діяльності підприємств кондитерської галузі представлена на рис. 5.

Як видно з малюнку, найбільшого коливання в рентабельності операційної діяльності зазнали підприємства які займаються виробництвом печива, тортів та інших борошняних кондитерських виробів їх рівень збитковості у 2022 році становив більше 50%

Висновки. У статті проаналізовано поточний стан та основні тенденції розвитку кондитерської галузі України. Незважаючи на численні виклики, найбільшим з яких для галузі стала повномасштабна війна, українські кондитерські компанії активно адаптуються до нових умов.

Серед перспектив розвитку підприємств галузі в першу чергу постає відновлення виробничих потужностей зруйнованих та постраждалих підприємств. Також важливим є інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників, адже велика їх кількість виїхала з країни через війну і тепер необхідно відновлювати кадровий потенціал [5], здатний впроваджувати нові технології та підтримувати високі стандарти якості виробництва продукції.

Кондитерська галузь України має великий потенціал для подальшого розвитку [6]. Завдяки інноваціям, розширенню експортних ринків, орієнтації на здорове харчування та екологічність, інвестиціям у людські ресурси, українські виробники можуть досягти нових висот та зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

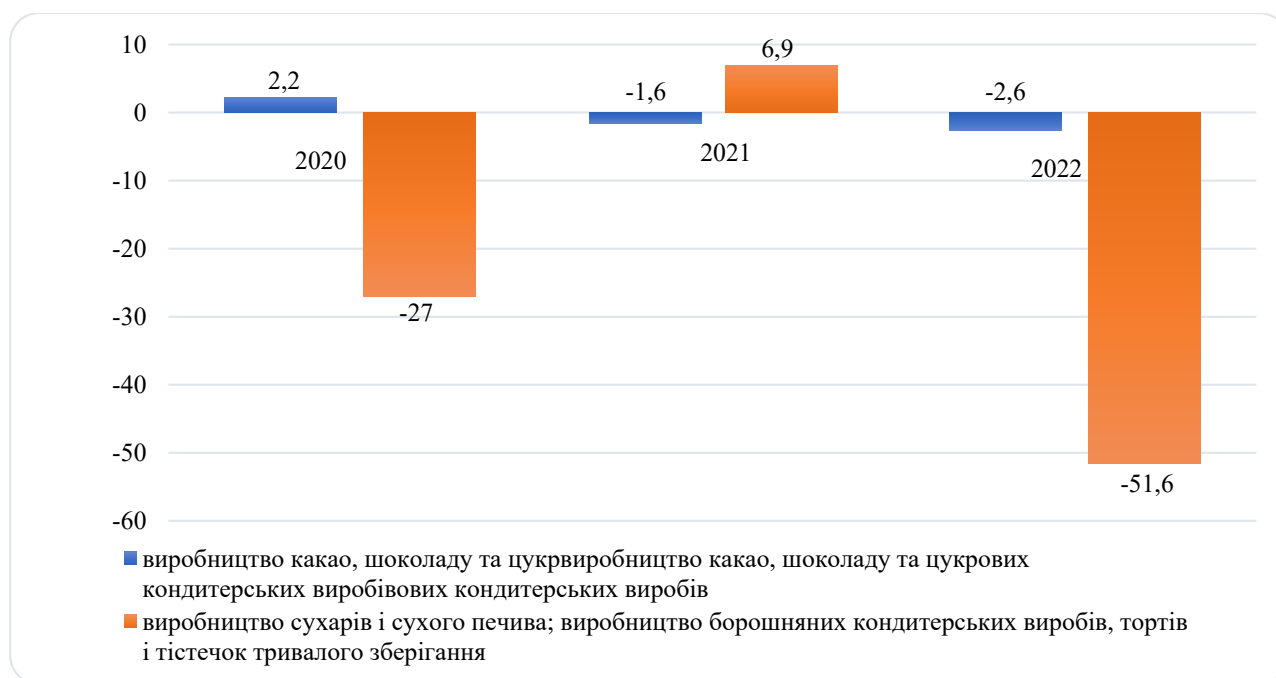


Рис. 5. Рентабельність операційної діяльності підприємств

Джерело: [2]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-but-y-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/> (дата звернення: 06.06.2024).
2. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>
3. Офіційний сайт державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua>
4. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. No. 2(18). P. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
5. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47–52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
6. Чмут А., Ушкаренко Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>

REFERENCES:

1. Rynok kondyterskykh vyrobiv: produktsiia povynna buty i smachnoi, i dostoinoiu Instagram [Confectionery

market: products should be both tasty and Instagram-worthy]. Available at: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-but-y-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/> (accessed June 6, 2024).

2. Sorokina A. M. (2023) Tendentsii rozvytku suchasnoi kondyterskoi haluzi Ukrainy. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia [Trends in the development of the modern confectionery industry in Ukraine]. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>
3. Ofitsiynyi sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua>
4. Bochko O. Yu., Balyk U. O., Karpii O. P. (2022) Doslidzhennia rynku kondyterskykh vyrobiv: vplyv pandemii ta viiny [Confectionery market research: the impact of the pandemic and war]. *The actual problems of regional economy development*, no. 2(18), pp. 264–273. Available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
5. Chmut A. V., Chmut O. O. (2023) Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA – svitu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky*, vol. 47, pp. 47–52. Available at: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
6. Chmut A., Ushkarenko Yu. (2021) Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpriemstv pererobnoi promyslovosti Khersonskoi oblasti [The state and features of the development of processing industry enterprises in the Kherson region]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>

Стаття надійшла до редакції 06.06.2024.
The article was received 6 June 2024.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-7>

УДК 658.5

Шиян Н.І.

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0625-8534>
E-mail: Nataliia.Shyian@khpі.edu.ua*

Прохоренко О.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>
E-mail: Olena.Prokhorenko@khpі.edu.ua*

Сітак І.Л.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-5730>
E-mail: Irina.Sitak@khpі.edu.ua*

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ УЧАСТІ ПАЦІЄНТІВ У КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Статтю присвячено дослідженню мотиваційних чинників підвищення зацікавленості пацієнтів у участі в клінічних дослідженнях (випробуваннях) в умовах воєнного стану в Україні. Досліджено проблему недостатньої кількості пацієнтів у клінічних випробуваннях в Україні і країнах світу. Розглянуто досвід ряду країн світу у вирішенні цієї проблеми, основою якого є формування і розвиток механізму мотивації пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях. З використанням анкетування респондентів визначено ступінь ознайомлення населення України із сутністю клінічних досліджень та його ставлення до проведення таких досліджень; сукупність чинників, які впливають на рішення потенційного пацієнта взяти участь у клінічних дослідженнях. Акцентовано увагу на особливостях проведення клінічних досліджень в Україні у воєнний період.

Ключові слова: клінічні дослідження, клінічні випробування, інноваційні ліки, суб'єкти клінічних досліджень, пацієнти, прогнозування, безпека пацієнта, протокол клінічних досліджень.

Shiyan Natalia, Prokhorenko Olena, Sitak Iryna. MOTIVATIONAL FACTORS OF PATIENT PARTICIPATION IN CLINICAL TRIALS IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE

The article examines the motivational factors that contribute to increasing patient involvement in clinical research (trials) in Ukraine under the conditions of the martial state. It examines the problem of insufficient patient participation in clinical trials in Ukraine and globally. In order to determine the set of motivational factors to increase the interest of patients in participating in clinical trials and taking into account the state and development of such trials in Ukraine under the conditions of the martial state, a survey of respondents was conducted on the attitude of the Ukrainian population to clinical trials; a scheme of relations between key clinical trial participants was developed with an emphasis on the relationship of each of them with patients in clinical trials. Based on the survey results was determined the level of public awareness about clinical trials in Ukraine (82% of respondents are familiar with clinical trials, while 6% are not), Attitudes toward clinical trials are assessed (64% of respondents view them positively, 28% are cautious, and 3% are negative), as well as the willingness to participate (13% express willingness, 55% under certain conditions, and 27% decline participation). According to the survey results, 68% of respondents are concerned about the unclear effect of drugs on the patient's body during clinical trials, 13% of respondents are concerned about insufficient legal protection of patients participating in clinical trials. The results of the study show that the defining provisions of the mechanism for increasing the motivation of the population to participate in clinical trials are: interaction between the key subjects of clinical trials (sponsor – investigator – patient – regulatory authority); regulatory regulation and guaranteeing the conditions for the safety of patient participation in a clinical trial in accordance with the trial protocol, legal protection of the rights of such a patient; forecasting the development of clinical trials in accordance with a particular disease with justification of its. Attention is focused on the peculiarities of conducting clinical research in Ukraine under the conditions of the martial state, in particular, the relocation of Clinical Research Centers and patients to the western regions of Ukraine and abroad.

Keywords: clinical research, clinical trials, innovative medicines, clinical trial subjects, patients, prognostication, patient safety, clinical trial protocol.

Постановка проблеми. Клінічні випробування є обов'язковим етапом у процесі розробки лікарських засобів. Підготовка і здійснення цього процесу вимагає приділення чималої уваги і змістовій їх складовій, і організаційній. Організаційна складова забезпечується шляхом взаємодії між ключовими суб'єктами клінічних досліджень: державою, державними підприємствами (організаціями); міждержавними галузевими організаціями; спонсорами (інвесторами) та дослідницькими центрами з клінічних досліджень; клініками як учасниками клінічних випробувань; науковими працівниками, які очолюють напрями клінічних досліджень; менеджерами як організаторами проведення досліджень та пацієнтами як безпосередніми важливими учасниками клінічних досліджень, що є основою успішності клінічних випробувань [1–3].

У кожній із країн нині склалася своя система взаємодії між головними учасниками клінічних випробувань (спонсор – дослідник – пацієнт – регуляторний орган) відповідно до особливостей їх проведення, чинного нормативно-правового регулювання галузі на рівні країни, на міждержавному рівні відповідно до напрямку клінічного дослідження, актуальності його розвитку. При цьому ключовим суб'єктом успішності проведення клінічних досліджень залишається пацієнт [4–5].

Питання підбору пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях залишаються актуальними й нині [6]. В Україні їх актуальність підвищилася в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації, що значною мірою впливає на процеси планування та проведення в Україні клінічних випробувань лікарських засобів, зокрема на переміщення населення (а саме – потенційних пацієнтів і тих, хто бере безпосередню участь у клінічних випробуваннях) із зон бойових дій у західні регіони України та за кордон. Тож актуальність проблеми вивчення чинників підвищення зацікавленості пацієнтів до участі їх у клінічних дослідженнях в Україні у воєнний період поглиблюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел з проблеми формування і розвитку клінічних досліджень дозволяє визначити наявність значної кількості публікацій щодо актуальності розвитку такого напрямку науково-дослідницької роботи [7–10]. У публікаціях науковців із різним ступенем обґрунтова-

ності доведено актуальність таких досліджень. Висновки науковців переважно аргументовані тим, що й нині зберігаються тенденції до зростання кількості захворювань певних видів, що викликає необхідність подальшого розвитку відповідних клінічних досліджень. Зокрема, за даними Програми спостереження, епідеміології США (SEER), Національного Інституту раку США (NCI), Національної програми онкологічних реєстрів США (NPCR) та Центрів із контролю і профілактики захворювань, по-перше, простежується тенденція до збільшення показників смертності населення від певних видів захворювань, через що зростає потреба в суттєвій підтримці як з боку державних, так і з боку комерційних структур цих напрямів клінічних захворювань, по-друге – саме завдяки системі моніторингу захворювань населення, завдяки проведенню клінічних випробувань, винайденню ліків кількість захворювань за іншими їх видами поступово зменшується.

Наприклад, у США загальна смертність від раку протягом 1991–2021 рр. зменшилася на 33%, проте прогрес у профілактиці раку окремих його видів і окремих вікових категорій населення відстає через недостатність відповідних досліджень, що підвищує рівень ризику щодо смертності населення саме від цих видів раку. Висновком з результатів такого аналізу є необхідність продовження клінічних досліджень у цій сфері насамперед за тими видами захворювань, які є малодослідженими.

Аналіз наукових праць з проблеми розвитку клінічних досліджень дозволяє також визначити ту сукупність із них, у яких увагу науковців зосереджено саме на визначенні й дослідженні впливу ряду чинників на ефективність і результативність процесу проведення клінічних досліджень, включаючи розгляд проблеми щодо пошуку пацієнтів. Зокрема, у роботі колективу авторів Schumacher A., Sikov W.M., Quesenberry M.I., Safran H., Khurshid H., Mitchell K.M. акцентовано увагу на необхідності інформування учасників дослідження (пацієнтів) щодо важливості проведення клінічного дослідження, змісту протоколу дослідження, безпеки та надання іншої інформації, пов'язаної із дослідженнями [11]. Звернено увагу на необхідність розгляду етичних питань у сфері клінічних досліджень, їх важливе значення як для пацієнта, який бере участь у такому дослідженні, так і для дослідників, які прово-

дять це дослідження і повинні добре розумітися в питаннях етики [12]. Науковці вважають, що такий підхід підвищить зацікавленість потенційних пацієнтів стосовно участі в клінічних дослідженнях.

На особливу увагу в статтях науковців заслуговує розгляд методичних підходів щодо прогнозування розвитку напрямів клінічних досліджень, опрацювання відповідної статистичної бази даних. Важливим є суттєве їх різноманіття. Наприклад, прогнозування вірогідності певного виду захворювання може здійснюватися з використанням даних перепису населення і даних клінік щодо захворювань людей, різних за віком, за місцем проживання, за іншими характеристиками. Використання цього методичного підходу описано науковцями Liu B., Zhu L., Zou J. [13] та Miller K.D., Siegel R.L., Liu B. [14]. Учені, характеризуючи позитивні моменти підходу, пропонують його до використання при обґрунтуванні актуальності й необхідності проведення певного напрямку клінічного дослідження.

Цікавими є результати дослідження науковців, які розглядають чинники запобігання виникненню певних видів захворювань, що теоретично може зменшувати витрати на проведення відповідних видів клінічних досліджень унаслідок зменшення кількості відповідних хворих [15–16]. До числа таких чинників відносять підвищення рівня доходів населення, боротьбу з бідністю в ряді країн світу та ін. Учені доводять необхідність підвищення насамперед рівня доходу населення, що створює умови для покращання харчування, умов проживання населення, що, у свою чергу, має позитивний вплив на зменшення кількості хворих.

Узагальнення наукових праць з питань організації процесу клінічних досліджень дозволяє визначити проблеми в декількох площинах: проблема відбору учасників (пацієнтів) для проведення клінічних досліджень; кількісне визначення вибірки і відповідної кількості пацієнтів щодо проведення такого клінічного дослідження; проблема впливу несвоєчасного набору пацієнтів клінічних досліджень на термін, на кошторис проведення та своєчасність отримання кінцевих результатів клінічного дослідження.

Зокрема, результати аналізу ряду наукових праць з проблеми відбору учасників (пацієнтів) клінічних досліджень свідчать про те, що в основу відбору можуть

бути покладені різні підходи [7]. У роботі Kandi V., Vadakedath S. до числа чинників, які впливають на відбір учасників клінічного дослідження, віднесено: етичні питання участі в таких дослідженнях; вплив на їх проведення фінансової складової, інфраструктури на певній території; дотримання протоколу проведення клінічних досліджень з акцентом на безпеці учасників дослідження [7].

Щодо розгляду проблеми визначення вибірки і відповідної кількості пацієнтів, які є необхідними для участі в проведенні клінічного дослідження, зауважимо, що увагу науковців акцентовано на проблемі використання результатів клінічних досліджень, які проводяться на невеликій групі людей, на велику популяцію. Вирішення проблеми вбачають в обґрунтуванні відповідного методичного підходу до статистичного аналізу даних. Таке положення, за словами Yi D., Ma D., Li G., Zhou L., Xiao Q, Zhang Y., є важливим з декількох позицій, зокрема з погляду оцінки ефективності отриманих результатів стосовно генеральної сукупності; визначення ризиків, пов'язаних із клінічними дослідженнями; обґрунтування переваг цього препарату перед іншим та ін. [18].

Щодо проблеми впливу несвоєчасного набору пацієнтів клінічних досліджень на термін, на кошторис їх проведення та своєчасність отримання кінцевих результатів, зазначимо: результати наукових досліджень польських колег у сфері організації набору пацієнтів для клінічних досліджень підтверджують, що однією з актуальних є проблема кількості і своєчасності набору пацієнтів для конкретного із досліджень. За даними польських науковців, лише у 39% досліджень спостерігається набір запланованої кількості пацієнтів; у 37% досліджень набір пацієнтів є нижчим від запланованої величини; у 13% спостерігається перевищення кількості пацієнтів, а в 11% взагалі набір відсутній. Недостатня кількість пацієнтів має свій вплив на термін проведення таких досліджень, і в ряді випадків час на їх проведення може збільшитися на 1–6 місяців. У такому разі наслідками затримки набору може бути втрата позиції спонсора (компанії) на ринку або зменшення доходу від продажу продукту внаслідок випереджених дій конкурентів [19].

Потрібно звернути увагу на те, що вивчення у світовій науковій літературі проблеми участі пацієнтів у клінічних

дослідженнях не є новим напрямком. Такі дослідження проводилися, зокрема, групою науковців Н. Tohid, S.M. Choudhury, S. Agouba на прикладі населення Катару. Відповідно до результатів їхнього дослідження, лише 5,7% населення цієї країни звернулися із запитом на участь у клінічних дослідженнях, проте тільки 60% із них дали згоду на участь. Однією з причин, що непокоїла потенційних пацієнтів клінічних досліджень, був страх узяти участь в таких випробуваннях [20].

Незважаючи на те, що в науковій літературі достатньо широко розглянуто проблему формування набору пацієнтів для участі в клінічних дослідженнях, у процесі своєї реалізації в Україні ці дослідження мають певні особливості, а нині, коли Україна перебуває в умовах воєнного стану, ця проблема суттєво посилюється. Це підтверджено результатами звіту, представленого Державним експертним центром МОЗ України, у якому акцентовано увагу на достроковому завершенні ряду клінічних випробувань в Україні та перенесенні їх частини у зв'язку із війною (69 клінічних випробувань) на територію інших країн. Зокрема, протягом останнього часу в інші місця проведення випробувань було переведено: у Польщу – 17 осіб, у Німеччину – 12 осіб [21]. Тому проблема розгляду мотиваційних чинників підвищення зацікавленості пацієнтів щодо участі в клінічних дослідженнях, які проводяться на території України, вимагає свого подальшого розгляду саме із врахуванням сформованих в Україні підходів та особливостей організації цих досліджень в умовах воєнного стану.

Метою нашого дослідження є визначення сукупності мотиваційних чинників підвищення зацікавленості пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях із врахуванням стану та розвитку таких досліджень у воєнний період в Україні.

Методологія дослідження. Методологічною основою проведення цього дослідження є наукові праці та нормативно-правові акти з питань менеджменту клінічних досліджень і такої їх складової, як підвищення зацікавленості потенційних пацієнтів до участі в проведенні клінічних випробувань. У процесі дослідження використано: монографічний метод – для аналізу наукових публікацій у сфері клінічних досліджень; методи аналізу та синтезу – для аналізу та обґрунтування висновків щодо визначення сукупності чинників впливу на формування мотивації потенційних пацієнтів щодо при-

йняття участі у клінічних дослідженнях та побудови схеми взаємовідносин між ключовими учасниками цих випробувань і визначення їх впливу на пацієнта як ключового учасника таких досліджень; результати опитування респондентів щодо ставлення населення в Україні до клінічних досліджень – для обґрунтування напрямів мотивації пацієнтів щодо участі у проведенні клінічних досліджень в Україні у воєнний період.

Дані, отримані під час опитування, були оброблені за допомогою Microsoft Excel 365. В опитуванні взяло участь 90 осіб, респондентів України. Опитування проведено методом анонімного онлайн-анкетування. Дані опитування було згруповано за такими чинникам, що характеризують ставлення респондентів до клінічних досліджень: обізнаність з інформацією про клінічні дослідження; ставлення до клінічних випробувань; чинники, які турбують респондентів у процесі проведення клінічних досліджень або розглядаються як обмеження.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Результати проведенного анкетування на першому етапі дозволили зробити припущення, що обізнаність і ставлення до клінічних досліджень в Україні можуть залежати від віку респондентів, місця проживання (місто чи сільська територія), а також наявності хронічних захворювань. Їх розподіл за кількістю респондентів наведено на рис. 1. Більша частина респондентів – це люди середнього віку, містяни, які не мають хронічних захворювань.

На нашу думку, потужним чинником впливу на результати клінічних досліджень (випробувань), є ставлення населення до розвитку цієї сфери. За результатами опитування визначено, що 82% опитаних респондентів розуміють сутність клінічних досліджень. І цей чинник, на наш погляд, є важливим для мотивування потенційних пацієнтів до участі в них, що зумовлено насамперед розумінням важливості розвитку цього напрямку дослідження і позитивним ставленням до таких досліджень (загалом 64% респондентів позитивно ставляться до клінічних досліджень, 28% – насторожено, 3% – негативно).

Ставлення до клінічних досліджень респондентів різних вікових груп відображено за допомогою діаграми на рис. 2.

Спостерігаємо, що позитивне ставлення до клінічних досліджень зростає з віком людей, тобто принаймні з віком люди ста-

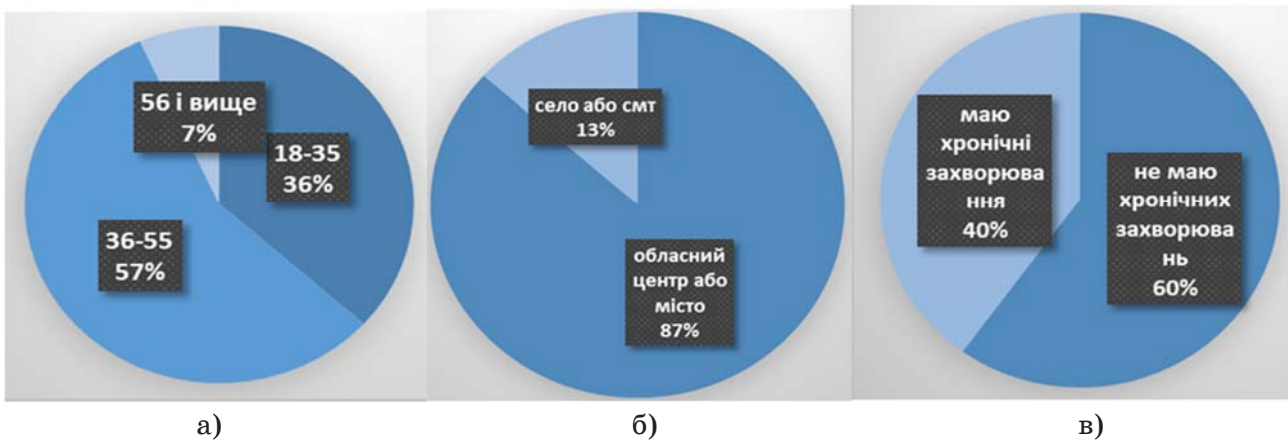


Рис. 1. Склад опитуваних за віком (а), за місцем проживання (б) і за наявністю хронічних захворювань (в)

Джерело: розробка авторів

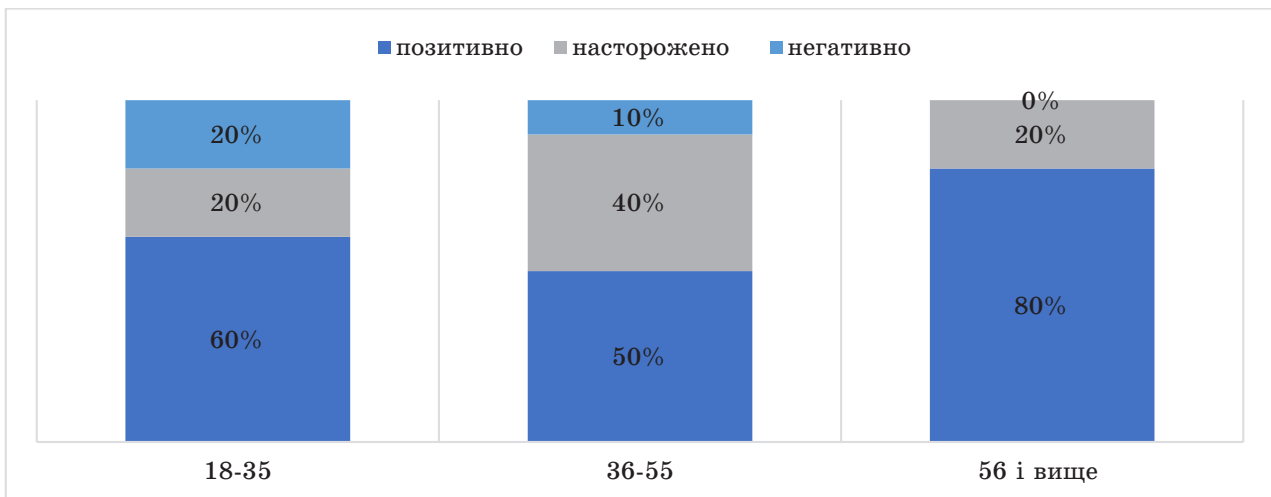


Рис. 2. Ставлення до клінічних досліджень респондентів різних вікових груп

Джерело: розробка авторів

ють більш лояльними до клінічних досліджень. Також можемо відзначити, що люди з хронічними захворюваннями більш лояльні до клінічних досліджень: серед таких осіб понад 80% визначили позитивне ставлення, а серед осіб, які не мають хронічних захворювань, така частка становить 55%. Більш насторожено або негативно до клінічних досліджень ставиться населення сільських територій (82%), серед містян така частка становить трохи більше 25%.

Основною причиною настороженого ставлення до клінічних досліджень (67% відповідей респондентів) називають незрозумілий вплив лікарського засобу на стан організму пацієнта, що дійсно є вагомим чинником, але 14% респондентів причиною такого ставлення назвали недостатній правовий захист людини як об'єкта експе-

рименту (рис. 3). При цьому побоювання незрозумілого впливу на організм більш притаманне людям середнього і молодшого віку; старші люди дужче опікуються правовим захистом людини як об'єкта експерименту, а молодші – етичністю експериментів.

Потрібно відзначити, що сьогодні в Україні вдосконалюється нормативна база щодо правового захисту пацієнтів, які беруть участь у проведенні клінічних досліджень, спостерігається адаптація вітчизняного законодавства в цій сфері відповідно до міжнародного. Зокрема, йдеться про Закон України «Про лікарські засоби», про Порядок проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань, про Положення комісії з питань етики та ін.

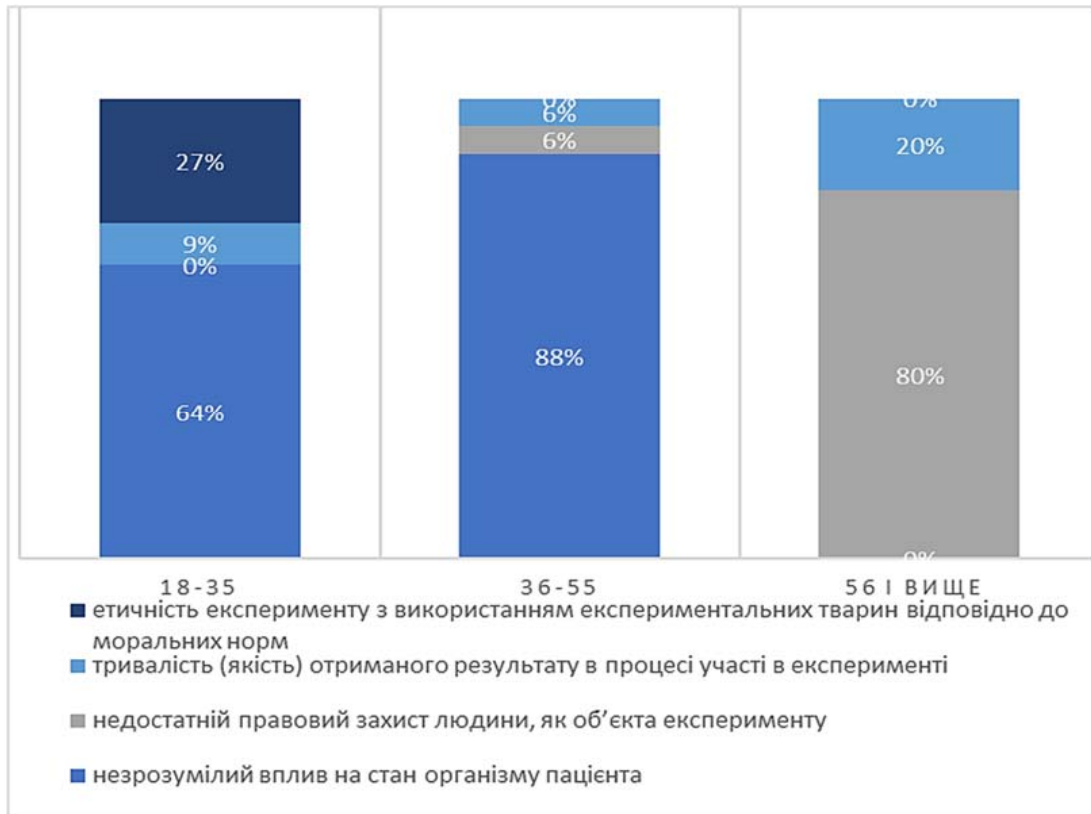


Рис. 3. Причини настороженого ставлення до клінічних досліджень респондентів різних вікових груп

Джерело: розробка авторів

Цікавим був розподіл респондентів щодо стану їхньої готовності до участі в клінічних дослідженнях. Однозначно «так» відповіли 10% респондентів; частка із відповіддю «ні» становила 28%. Значна частина респондентів відповіла, що за певних умов могла б узяти участь у проведенні таких досліджень. Такий розподіл свідчить, що це значна аудиторія, яку можна було б залучити до проведення клінічних досліджень за умов покращання інформування і створення відповідної мотивації.

За нашим припущенням, респонденти групи віком 18–55 років як більш активна частина населення переважно отримують інформацію про клінічні дослідження з мережі Інтернет, різних інших засобів мас-медіа, а респонденти старшого віку – здебільшого під час спілкування з лікарями та знайомими. Результати отриманих анкет свідчать, що лише 28% респондентів отримали інформацію щодо клінічних досліджень з інтернет-видань. Інші джерела інформації розподілилися порівну.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що в сучасних умовах для розробки механізму залучення населення

України до клінічних досліджень необхідними є: удосконалення каналів інформування потенційних учасників клінічного дослідження; формування належного змісту інформації про можливі наслідки клінічного дослідження, дотримання етичності застосування та прав людини як об'єкта експерименту; удосконалення нормативної бази щодо захисту прав людини як об'єкта експерименту.

З урахуванням наявних вітчизняних та зарубіжних розробок у сфері клінічних досліджень, сформованої в Україні нормативно-правової бази, особливостей розвитку сфери клінічних випробувань в Україні в умовах воєнного стану, результатів проведеного нами анкетування, результатів власних розробок [22] нами було розроблено схему взаємовідносин між ключовими суб'єктами клінічних досліджень з акцентом на взаємовідносини з пацієнтами з клінічних досліджень (рис. 4). Ключовими суб'єктами клінічних випробувань в Україні є: держава в особі МОЗ України та провідного в клінічних дослідженнях Державного експертного центру МОЗ України; державні підприємства (органі-

заці), прикладом яких є Національний інститут раку; міждержавні та державні галузеві організації, прикладами яких є Асоціація клінічних випробувань, Асоціація роботодавців фармацевтичних компаній; спонсори (інвестори), дослідницькі центри з клінічних досліджень; науковці з клінічних досліджень; менеджери з клінічних досліджень та пацієнти як ключові суб'єкти проведення клінічних досліджень (випробувань). Сукупна їх взаємодія є важливою для формування і розвитку мотиваційних чинників щодо зацікавленості пацієнтів у проведенні клінічних досліджень.

Вплив державних структур на сферу клінічних досліджень як один з їх ключових суб'єктів вбачаємо у формуванні нормативно-правового поля для проведення клінічних досліджень в Україні. Суттєвий вплив на її формування мають міжнародні норми, що дозволяє поглибити інтеграцію України в регулятивну систему клінічних досліджень ЄС. Результатом такої інтеграції є те, що клінічні дослідження в Україні проводяться відповідно до міжна-

родних етичних принципів із забезпеченням захисту прав, безпеки та благополуччя досліджуваних. Участь у клінічних дослідженнях – тільки за згодою пацієнта. Безпеку ж клінічного випробування гарантує протокол клінічного випробування, який являє собою план дослідження та детальну інформацію про умови такого випробування, зокрема: результати доклінічних досліджень, критерії обрання пацієнтів до такого випробування, обрання лікаря після завершення клінічного випробування. Важливим також є те, що кожне клінічне випробування, яке проводять в Україні, затверджується наказом Міністерства охорони здоров'я. Аналогічним наказом затверджується протокол клінічного випробування, і кожне таке випробування супроводжується висновком локальної етичної комісії медичного закладу, де планується проведення клінічного випробування.

На наш погляд, при взаємовідносинах державних структур і пацієнтів сфери клінічних досліджень забезпечується реалізація таких принципів менеджменту,

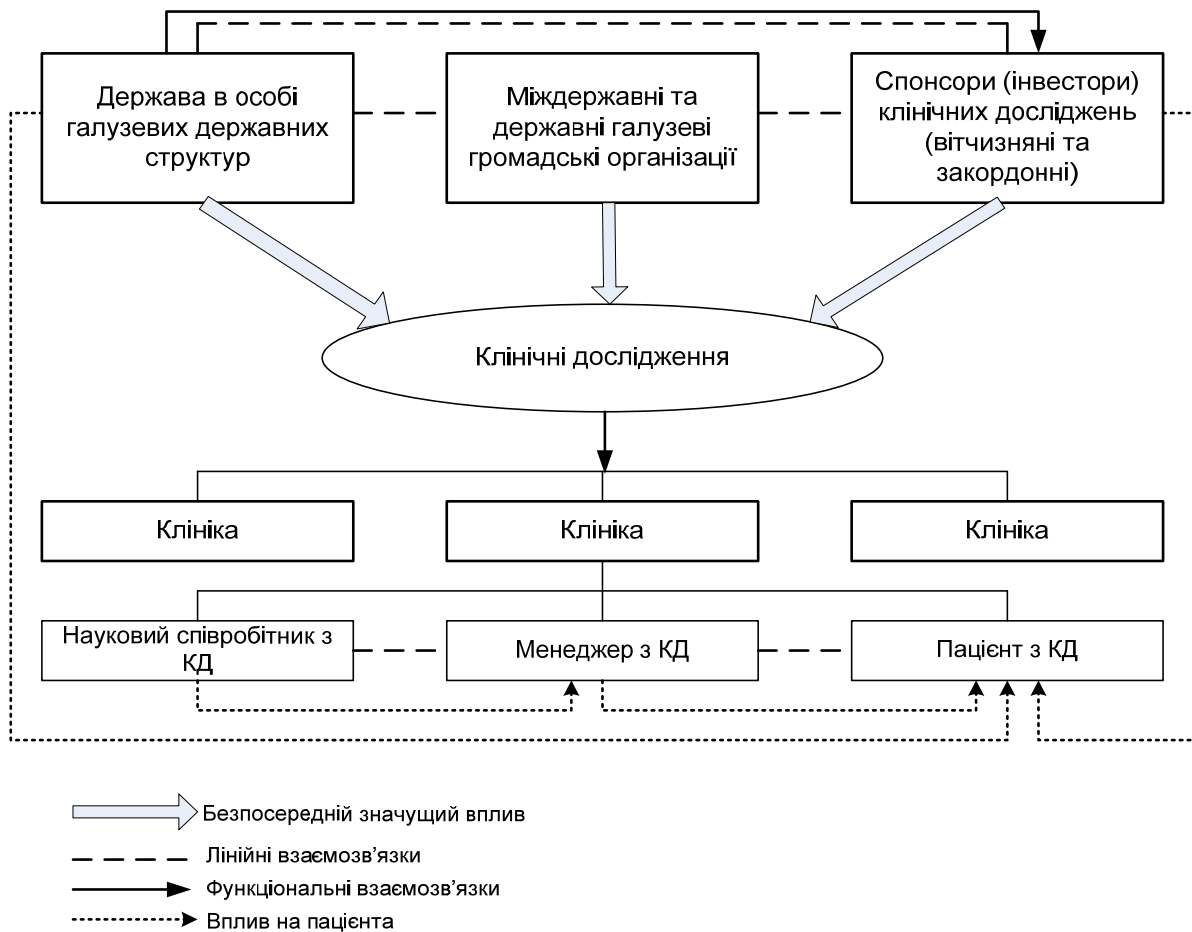


Рис. 4. Взаємовідносини між ключовими суб'єктами клінічних випробувань в Україні
Джерело: власна розробка авторів

як відкритість кожного напрямку клінічних випробувань, інформативність і безпека, насамперед для респондентів таких досліджень. Важливим також є такий елемент, як обов'язковість укладення договору про страхування життя пацієнта (добровольця) під час проведення клінічних досліджень, що може бути свідченням дотримання принципу безпеки для пацієнтів з боку державних структур цієї сфери [23].

Щодо врегулювання питань безпеки лікарських засобів в Україні як чинника, який може підвищити мотивацію потенційних пацієнтів до участі в клінічних випробуваннях зауважимо, то на сайті Державного експертного центру МОЗ України є відповідна інформація за лікарськими засобами, випробування яких триває на різних стадіях, та надано загальні зведені дані щодо випадків побічних реакцій після їх застосування [24]. Урегульовано питання з лабораторного контролю, управління аудиту та інші важливі для пацієнта моменти [25–26].

Тобто в сучасних умовах у воєнний період в Україні на законодавчому рівні сформовано потужну основу для проведення клінічних досліджень, що дозволяє повною мірою забезпечити високий рівень інформативності, якість проведених досліджень, юридичний захист пацієнтів, які беруть участь у цих дослідженнях. І саме в цьому вбачаємо вплив держави (як одного з ключових учасників клінічних випробувань) на пацієнта і на формування в нього мотивації щодо участі в клінічних дослідженнях.

Суттєвий вплив на прийняття рішення щодо участі має кількість інформації стосовно клінічних досліджень для населення та високий рівень її насиченості саме в спеціалізованій сфері – у сфері проведення таких досліджень для потенційної групи пацієнтів. На нашу думку, для її забезпечення потрібна співпраця між фахівцями, експертами, консультантами та асоціаціями партнерів, що формується в процесі взаємодії галузевих організацій, державних підприємств (наприклад, Інститут раку) і клінік. Доцільним є підвищення інформованості пацієнтів саме на рівні клінік, де проводяться клінічні дослідження і що відображено в запропонованій схемі взаємовідносин між ключовими учасниками клінічних досліджень.

Необхідно також звернути увагу й на таку складову, як ознайомлення з інформацією про напрями клінічних досліджень домашніх лікарів великих та малих міст і

сільських населених пунктів. Адже саме в малих містах і сільських населених пунктах кількість такої інформації для пацієнтів є недостатньою, що підтверджують і результати проведеного опитування респондентів. А виконання цієї роботи слід покласти на менеджера з клінічних досліджень.

Вважаємо, що вагомими чинниками стимулювання респондентів до участі проведенні клінічних досліджень є безоплатне лікування, регулярні медичні обстеження, доступ до інноваційних лікарських засобів. На нашу думку, ці фактори є дуже важливими, оскільки населення України суттєво диференційоване за рівнем доходів (27% опитуваних мали дохід до 10000 грн, 58% респондентів на момент опитування мали середньомісячний дохід від 10001 до 20000 грн, і по 6% розподілилися опитовані із доходом 20001–30000 грн та понад 30001 грн), і не завжди, маючи певне захворювання, людина може отримати лікування через високу його вартість.

Наведена на рис. 4 система взаємовідносин між ключовими суб'єктами клінічних досліджень в Україні, на наш погляд, забезпечить ефективну взаємодію лише за умов планування досліджень, зокрема планування їх проведення за часом, за кошторисом. На нашу думку, на рівні менеджменту клінік в Україні потрібне планування груп потенційних пацієнтів перед початком клінічних досліджень. Саме такий підхід розповсюджений у ряді країн світу. Наприклад, у Польщі створено Асоціацію пацієнтів, сформовано бази даних та медичні реєстри потенційних клієнтів клінічних досліджень. Ці дані використовують під час планування набору пацієнтів для участі в клінічних дослідженнях. Такі бази даних пацієнтів розробляють на різних рівнях: національному і міждержавному; формують бази даних пацієнтів, які ведуться державними дослідниками, консультантами; створюють бази даних, які ведуться компаніями, що підтримують дослідницькі центри у сфері набору пацієнтів.

В Україні пошук пацієнтів відбувається переважно для проведення третього етапу клінічних досліджень, відповідно до якого клінічні випробування проводять з метою дослідження ефективності й безпеки. Відповідно до даних Державного експертного центру МОЗ України, кількість потенційних пацієнтів і пацієнтів, що взяли участь у клінічних випробуваннях, які проводяться в Україні, є нестатньою. Тож актуальним напрямом для вирішення

такої проблеми є вбудовування в наявні бази даних та медичні реєстри міждержавних організацій. Прикладами таких медичних реєстрів є «IACR (International Association of Cancer)», «ELN European», «amfAR. Making Aids History. Statistics: Worldwide» та ін. Вбудовування в них може допомогти пацієнтам клінічних досліджень отримати необхідне лікування за менший термін часу, що є позитивним для кожного пацієнта.

Спонсор (інвестор) та центри з клінічних досліджень як ключові суб'єкти таких досліджень переважно співпрацюють безпосередньо з лікувальними закладами, на базі яких проводиться дослідження, власне дослідниками, впливаючи на правильний розподіл бюджету, функцій між усіма учасниками клінічних випробувань. У таких взаємовідносинах певний час поза увагою залишалася проблема страхування життя і здоров'я пацієнта. У процесі адаптації вітчизняного законодавства у сфері клінічних досліджень до європейського передбачено страхування пацієнта саме із боку відповідальності спонсора у клінічних дослідженнях та включення цього виду страхування пацієнтів до переліку обов'язкових. Тож спонсор з його гарантіями щодо страхування життя і здоров'я пацієнта є потужною складовою мотиваційного механізму зацікавленості пацієнта в проведенні клінічних досліджень.

Дослідники з клінічних досліджень можуть впливати на бажання пацієнтів брати участь у випробуваннях, і серед спонукальних чинників, на наш погляд, важливим є репутація такого дослідника, його рівень кваліфікації, і відповідно, довіра пацієнта досліднику. Результати успішних клінічних випробувань, надані дослідниками, також можуть переконати пацієнта в корисності участі в дослідженні і його значущості для науки й медицини. Етична поведінка дослідника, включаючи дотримання ним принципів конфіденційності, захисту прав пацієнтів, протоколів дослідження також сприяють установленню довіри між пацієнтом і дослідником, впливаючи на формування позитивного рішення щодо участі.

Особлива роль у дієвості механізму стимулювання пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях належить менеджерам, які забезпечують безпосередній взаємозв'язок із ними. Формування ефективних взаємовідносин, на наше переконання, залежить від рівня професіоналізму менеджера,

складовими якого є високий рівень комунікативності з пацієнтом; підтримка та консультування пацієнта в процесі його підготовки до участі в клінічних випробуваннях та безпосередньо під час досліджень (після підписання ним згоди про участь у клінічному дослідженні), комунікація з пацієнтом після участі в дослідженні; у ряді випадків – управління очікуваннями пацієнта. Саме менеджер, урахувавши особливості клінічного випробування та особливості пацієнта, вирішує питання щодо процесу стимулювання пацієнта на кожному з етапів співпраці з ним. Важливим у цьому випадку є формування системи комунікацій між менеджером та пацієнтом відповідно до індивідуальних потреб останнього. При цьому необхідне застосування клієнтоцентрованого підходу.

Висновки. Результати опитування респондентів України щодо їх обізнаності, ставлення, чинників, які турбують респондентів у ході клінічних досліджень, свідчать про розуміння їх сутності, важливості їх проведення. Водночас необхідно розробити механізм залучення населення до клінічних досліджень, складовими якого є: удосконалення каналів інформування потенційних учасників клінічного дослідження; формування належного змісту інформації про можливі наслідки клінічного дослідження, дотримання етичності застосування та прав людини як об'єкта експерименту; удосконалення нормативної бази щодо захисту прав людини як об'єкта експерименту.

Позитивну роль у вирішенні цієї проблеми відіграє сформована в Україні система взаємозв'язків між ключовими суб'єктами клінічних досліджень та напрямами впливу на пацієнта як головного суб'єкта клінічних досліджень. Відповідно до неї:

– в Україні розроблено цілісну систему інформування, підтримки якості проведення клінічних досліджень та юридичного захисту пацієнтів, що виступає спонукальним чинником до участі в таких дослідженнях. Активними суб'єктами створення такої бази є державні структури, зокрема Міністерство охорони здоров'я України та Державний експертний центр МОЗ України, клініки, на базі яких проводяться дослідження;

– потрібен акцент на підвищення ступеня інформативності щодо клінічних досліджень та очікуваних від них результатів на рівні сімейних лікарів малих міст і сіль-

ських територій. Мотиваційний вплив на потенційних пацієнтів мають безкоштовне лікування, регулярні медичні обстеження, доступ до інноваційних лікарських засобів, якими супроводжується проведення клінічних досліджень;

– звернення до планування кожного з етапів проведення клінічних досліджень (випробувань) паралельно із вбудовуванням в бази даних та медичні реєстри міждержавних організацій для ряду пацієнтів України, зокрема в період воєнного стану, може пришвидшити отримання необхідного лікування за менший термін часу. Забезпечення спонсором (інвестором) клінічних досліджень гарантій щодо страхування життя та здоров'я пацієнта сприятиме залученню більшої кількості учасників випробувань;

– необхідно звертати увагу на рівень кваліфікації дослідників та менеджерів проєктів з клінічних досліджень, які забезпечують безпосередній контакт із пацієнтами, формуючи основу для ефективних взаємозв'язків в період набору пацієнтів, проведення досліджень та після закінчення пацієнтами участі у проєктах із врахуванням клієнтоцентрованого підходу. Визначено важливість таких комунікацій із точки зору результативності клінічного дослідження та з погляду мотиваційної складової щодо участі пацієнта в подальших проєктах з клінічних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Fogel D. Factors associated with clinical trials that fail and opportunities for improving the likelihood of success : a review. *Contemp Clin Trials Commun.* 2018. No. 11. P. 156–164. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6092479/> (дата звернення: 01.02.2024).
2. Feller S. One in Four Cancer Trials Fails to Enroll Enough Participants. *Health News.* 2015. URL: https://www.upi.com/Health_News/2015/12/30/One-in-four-cancer-trials-fails-to-enroll-enough-participants/2611451485504/ (дата звернення: 01.02.2024).
3. McDonald A. et al. () What influences recruitment to randomised controlled trials? A review of trials funded by two UK funding agencies. *Trials.* 2006. URL: <https://europepmc.org/article/pmc/pmc1475627> (дата звернення: 01.02.2024).
4. Chhatre S. et al. Patient-centered recruitment and retention for a randomized controlled study. *Trials.* 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13063-018-2578-7> (дата звернення: 01.02.2024).
5. McGill K. et al. A systematic review of the efficiency of recruitment to stroke rehabilitation randomised controlled trials. *Trials.* 2020. No. 21. URL: <https://trialsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13063-019-3991-2> (дата звернення: 01.02.2024).
6. Участь пацієнтів з України в клінічних дослідженнях, які проводяться в Польщі : рекомендації в галузі клінічних досліджень. URL: <http://surl.li/jrxnad> (дата звернення: 01.02.2024).
7. Kandi V., Vadakedath S. Clinical Research : An Overview of study Types, Designs, and Their Implications in the Health Perspective. *American Journal of Clinical Medicine Research.* 2021. DOI: <https://doi.org/10.12691/ajcmr-9-2-1> (дата звернення: 01.02.2024).
8. Gelband H.A. A Report on the Sponsors of Cancer Treatment Clinical Trials and Their Approval and Monitoring Mechanisms. *Common Elements of Clinical Trial Review Criteria.* 1999. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK224010/> (дата звернення: 01.02.2024).
9. Farrell B., Kenyon S. Effectively managing clinical trials : the Guide to Efficient Trial Management. London: National Institute for Health Research: Queen's Printer and Controller of HMSO. 2018.
10. Farrell B., Kenyon S., Shakur H. Managing clinical trials. *Trials.* 2010. No. 11(1). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20626885/> (дата звернення: 01.02.2024).
11. Schumacher A., Sikov W., Quesenberry M., Safran H., Khurshid H., Mitchell K., et al. () Informed consent in oncology clinical trials. A Brown University Oncology Research Group prospective cross-sectional pilot study. *PLoS ONE.* 2017. No. 12(2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0172957> (дата звернення: 01.02.2024).
12. Ramana K., Kandi S. Boinpally P. Ethics in medical education, practice, and research: An insight. *Ann Trop Med Public Health.* 2013. No. 6. P. 599–602.
13. Liu B., Zhu L., Zou J et al. Updated methodology for projecting U.S. – and state-level cancer counts for the current calendar year. Part I: spatio-temporal modeling for cancer incidence. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev.* 2021. No. 30(9). P. 1620–1626. DOI: <https://doi.org/10.1158/1055-9965.EPI-20-1727> (дата звернення: 01.02.2024).
14. Miller K.D., Siegel R.L., Liu B. et al. Updated methodology for projecting U.S. – and state-level cancer counts for the current calendar year. Part II: evaluation of incidence and mortality projection methods. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev.* 2021. No. 30(11). DOI: <https://doi.org/10.1158/1055-9965.epi.20/1780> (дата звернення: 01.02.2024).
15. Shrider E.A. Creamer J. Poverty in the United States: 2022. *Current Population Reports. US Census Bureau, US Department of Commerce.* 2023. P. 60–280.
16. Nguyen B.T., Han X., Jemal A., Drope J. Diet quality, risk factors and access to care among low-income uninsured American adults in states expanding Medicaid vs. states not expanding under the Affordable Care Act. *Prev Med.* 2016. P. 169–171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2016.08.015> (дата звернення: 01.02.2024).
17. Denhoff E.R., Milliren C.E., de Ferranti S.D., Steltz S.K. Osganian S.K. Factors Associated with Clinical Research Recruitment in a Pediatric Academic Medical Center-A Web-Based Survey. *PLoS One.* 2015. DOI: [https://doi.org/10\(10\):e0140768](https://doi.org/10(10):e0140768) (дата звернення: 01.02.2024).
18. Yi D., Ma D., Li G., Zhou L., Xiao Q., Zhang Y. et al. Statistical Use in Clinical Studies: Is There Evidence of a Methodological Shift? *PLoS ONE.* 2015. DOI: [https://doi.org/10\(10\):e0140159](https://doi.org/10(10):e0140159) (дата звернення: 01.02.2024).
19. Набір пацієнтів для клінічних досліджень (2023): інформація Державного Експертного Центру МОЗ України. URL: https://uacr.org/images/materials_from_

- Polish_colleagues/1_Planowanie_rekrutacji_ukr.pdf (дата звернення: 01.02.2024).
- Tohid H., Choudhury S.M., Agouba S. et al. Perceptions and attitudes to clinical research participation in Qatar. *Contemp Clin Trials Commun.* 2017. No. 8. P. 241–247.
 - Інформаційна довідка про стан клінічних випробувань в Україні у період з 01.01.2023 по 31.12.2023: інформація Державного Експертного Центру МОЗ України. 2024. URL: <https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/informacijna-dovidka-ka-2023.pdf> (дата звернення: 01.02.2024).
 - Шиян Н.І., Прохоренко О.В. Особливості розвитку менеджменту клінічних досліджень. Інтегроване стратегічне управління, управління портфелями, програмами, проектами : тези доповідей XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 13–14 лютого 2024 р. Харків, 2024. С. 60–61. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b771e881-f611-4b-50-b577-e55c843ef056> (дата звернення: 14.03.2024).
 - Про затвердження Порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань і Типового положення про комісії з питань етики : наказ Міністерства охорони здоров'я від 23 вересня 2009 № 690 (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1010-09#Text> (дата звернення: 01.02.2024).
 - Результати діяльності з питань безпеки лікарських засобів: інформація Державного Експертного Центру МОЗ України. 2023. URL: <https://www.dec.gov.ua/patient/rezultati-diyalnosti-z-pitan-bezpeki-likarskih-zasobiv/?role=patient> (дата звернення: 01.02.2024).
 - Звіти про доклінічні дослідження та клінічні випробування: інформація Державного Експертного Центру МОЗ України. 2023. URL: <https://www.dec.gov.ua/ua/zvity-pro-doklinichni-doslidzhennya-ta-klinichni-viprobuvannya/> (дата звернення: 01.02.2024).
 - Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2030-VI (із змінами і доповненнями). URL: https://minjust.gov.ua/m/str_35409 (дата звернення: 01.02.2014).
 - controlled trials. *Trials*, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13063-019-3991-2> (accessed February 1, 2024).
 - Uchast patsientiv z Ukrainy v klinichnykh doslidzhenniakh, yaki provodiatsia v Polshchi: rekomendatsii v haluzi klinichnykh doslidzen [Participation of patients from Ukraine in clinical trials conducted in Poland]: recommendations in the field of clinical trials. Available at: <http://surl.li/jrxnad> (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 - Kandi V., Vadakedath S. (2021) Clinical Research: An Overview of study Types, Designs, and Their Implications in the Health Perspective. *American Journal of Clinical Medicine Research*. DOI: <https://doi.org/10.12691/ajcmr-9-2-1> (accessed February 1, 2024).
 - Gelband H. A. (1999) Report on the Sponsors of Cancer Treatment Clinical Trials and Their Approval and Monitoring Mechanisms. *Washington (DC): National Academies Press (US); Common Elements of Clinical Trial Review Criteria*. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK224010/> (accessed February 1, 2024).
 - Farrell B., Kenyon S. (2018) Effectively managing clinical trials: the Guide to Efficient Trial Management. London: National Institute for Health Research: Queen's Printer and Controller of HMSO. 60 p.
 - Farrell B., Kenyon S. & Shakur, H. (2010) Managing clinical trials. *Trials*, no. 11(1). Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20626885/> (accessed February 1, 2024).
 - Schumacher A., Sikov W. M., Quesenberry M. I., Safran H., Khurshid H., Mitchell K. M. et al. (2017) Informed consent in oncology clinical trials: A Brown University Oncology Research Group prospective cross-sectional pilot study. *PLoS ON*, no. 12(2). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0172957> (accessed February 1, 2024).
 - Ramana K. V., Kandi S. Boinpally P.R. (2013) Ethics in medical education, practice, and research: An insight. *Ann Trop Med Public Health*, no. 6, pp. 599–602.
 - Liu B., Zhu L., Zou J. et al. (2021) Updated methodology for projecting U.S.- and state-level cancer counts for the current calendar year. Part I: spatio-temporal modeling for cancer incidence. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev*, no. 30(9), pp. 1620–1626. DOI: <https://doi.org/10.1158/1055-9965.EPI-20-1727> (accessed February 1, 2024).
 - Miller K. D., Siegel R. L., Liu B. et al. (2021) Updated methodology for projecting U.S.- and state-level cancer counts for the current calendar year. Part II: evaluation of incidence and mortality projection methods. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev*, no. 30(11). DOI: <https://doi.org/10.1158/1055-9965.epi-20-1780> (accessed February 1, 2024).
 - Shrider E. A., Creamer J. (2023) Poverty in the United States: 2022. Current Population Reports. *US Census Bureau, US Department of Commerce*, pp. 60–280.
 - Nguyen B. T., Han X., Jemal A., Drope, J. (2016) Diet quality, risk factors and access to care among low-income uninsured American adults in states expanding Medicaid vs. states not expanding under the Affordable Care Act. *Prev Med*, Aug 8, pp. 169–171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2016.08.015> (accessed February 1, 2024).
 - Denhoff E. R., Milliren C. E., de Ferranti S. D., Steltz S. K., Osganian S. K. (2015) Factors Associated with Clinical Research Recruitment in a Pediatric

- Academic Medical Center--A Web-Based Survey. *PLoS One*. DOI: [https://doi.org/10\(10\):e0140768](https://doi.org/10(10):e0140768) (accessed February 1, 2024).
18. Yi D., Ma D., Li G., Zhou L., Xiao Q., Zhang. Y. et al. (2015) Statistical Use in Clinical Studies: Is There Evidence of a Methodological Shift? *PLoS ONE*. DOI: [https://doi.org/10\(10\):e0140159](https://doi.org/10(10):e0140159) (accessed February 1, 2024).
 19. Nabir patsientiv dlia klinichnykh doslidzhen (2023): informatsiia Derzhavnoho Ekspertnoho Tsentru MOZ Ukrainy [Recruitment of patients for clinical research (2023): information of the State Expert Center of the Ministry of Health of Ukraine]. Available at: https://uacr.org/images/materials_from_Polish_colleagues/1_Planowanie_rekrutacji_ukr.pdf (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 20. Tohid H., Choudhury S. M., Agouba S., et al. (2017) Perceptions and attitudes to clinical research participation in Qatar. *Contemp Clin Trials Commun*, no. 8, pp. 241-247.
 21. Informatsiina dovidka pro stan klinichnykh vyprobuvan v Ukraini u period z 01.01.2023 po 31.12.2023 (2024) [Information certificate on the state of clinical trials in Ukraine in the period from 01.01.2023 to 31.12.2023 (2024)] : information from the State Expert Center of the Ministry of Health of Ukraine. Available at: <https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/informacijna-dovidka-kv-ka-2023.pdf> (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 22. Shiyan N. I., Prokhorenko O. V. (February 13–14, 2024) Osoblyvosti rozvytku menedzhmentu klinichnykh doslidzhen [Features of the development of clinical research management]. Proceedings of the *Integrated strategic management, management of portfolios, programs, projects: theses of reports of HIV International science and practice conference* (eds. by Prof. Kononenko I. V.). Kharkiv: NTU "KhPI", pp. 60–61. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b771e881-f611-4b50-b577-e55c843ef056> (accessed March 14, 2024). (in Ukrainian)
 23. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia klinichnykh vyprobuvan likarskykh zasobiv ta ekspertyzy materialiv klinichnykh vyprobuvan i Typovoho polozhennia pro komisii z pytan etyky: nakaz Ministerstva okhorony zdorovia vid 23.09.2009 № 690 (iz zminamy i dopovnenniamy) [On the approval of the Procedure for conducting clinical trials of medicinal products and the examination of clinical trial materials and the Standard Regulations on ethics commissions]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1010-09#Text> (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 24. Rezultaty diialnosti z pytan bezpeky likarskykh zasobiv (2023) [Results of activities on the safety of medicinal products] : information of the State Expert Center of the Ministry of Health of Ukraine. Available at: <https://www.dec.gov.ua/patient/rezultati-diyalnosti-z-pitan-bezpeki-likarskih-zasobiv/?role=patient> (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 25. Zvity pro doklinichni doslidzhennia ta klinichni vyprobuvannia (2023) [Reports on preclinical studies and clinical trials] : information of the State Expert Center of the Ministry of Health of Ukraine. Available at: <https://www.dec.gov.ua/ua/zvity-pro-doklinichni-doslidzhennya-ta-klinichni-vyprobuvannya/> (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)
 26. Pro dostup do publichnoi informatsii [On access to public information] : Law of Ukraine dated January 13, 2011 No. 2030-VI (as amended). Available at: https://minjust.gov.ua/m/str_35409 (accessed February 1, 2024). (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 07.06.2024.
The article was received 7 June 2024.*

СЕКЦІЯ 3 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-8>

УДК 004.773.3/.775:339.138

Осипенко Н.О.
*аспірантка кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7596-2883>
E-mail: nataliosipenko19@gmail.com

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВаних МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У даній статті досліджується вплив та значення цифрових платформ на розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Сформувано основне визначення інтегрованих маркетингових комунікацій. Досліджено основні види цифрових платформ, такі як соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та мобільні додатки, та їх роль у маркетингових стратегіях сучасних компаній. Проаналізовано основні переваги використання соціальних мереж та блогів у маркетингових кампаніях. Розглянуто вплив цифрової реклами та SEO на видимість та популярність ІТ-компаній. Проаналізовано основні переваги цифрової реклами та SEO. Досліджено важливість контент-маркетингу для залучення та утримання клієнтів. Розглянуто приклади використання контент-маркетингу в успішних компаніях. У результаті, стаття демонструє, що цифрові платформи є ключовим елементом у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій, забезпечуючи конкурентоспроможність та довгостроковий успіх компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, цифрові платформи, SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, цифрова реклама.

Osypenko Natalia. THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

This article examines the impact and significance of digital platforms on the development of integrated marketing communications (IMC) in the business environment of an enterprise. A basic definition of integrated marketing communications has been formed. The main types of digital platforms, such as social networks, search engines, e-mail and mobile applications, and their role in the marketing strategies of modern companies for brand support and marketing campaigns are examined. The most popular digital platforms are identified. The main advantages of using social networks and messengers, in particular engagement and interaction with the audience, are analyzed. The main advantages of using blogs in marketing campaigns are considered. One of the main advantages of digital platforms is their ability to provide wide audience coverage and the possibility of precise segmentation and targeting. The use of social networks such as Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn and others allows companies to interact with customers in real time, receive feedback and create personalized offers. The impact of digital advertising and search engine optimization (SEO) on recognition and popularity is considered IT companies, in particular, targeting and analytics capabilities to evaluate the effectiveness of campaigns. The main advantages of digital advertising are analyzed. The main advantages of using search engine optimization (SEO) are defined. The main concept of content marketing and its main advantages are defined. The importance of content marketing for customer acquisition and retention is also explored. Examples of the use of content marketing in successful companies that actively use this approach are considered. It also considers the possibility of integrating different communication channels to create coherent and effective marketing strategies. In conclusion, the article demonstrates that digital platforms are a key element in the development of integrated marketing communications, ensuring the competitiveness and long-term success of companies in the modern business environment.

Keywords: integrated marketing communications, digital platforms, SEO, content marketing, social networks, digital advertising.

Постановка проблеми. В сучасному світі бізнесу, де конкуренція невпинно зростає, підприємствам необхідно постійно шукати нові, ефективні методи для взаємодії з

клієнтами. Це є ключовим фактором, що дозволяє залишатися на плаву та забезпечувати розвиток власного бізнесу. Одним із важливих складників цієї взаємодії

є маркетингові комунікації. Традиційні методи маркетингу, такі як друкована реклама, телебачення та радіо, втрачають свою ефективність, оскільки споживачі дедалі більше часу проводять у цифровому середовищі. Ці традиційні канали вже не забезпечують необхідного рівня охоплення аудиторії. Натомість цифрові платформи, такі як соціальні мережі, блоги, влоги, пошукові системи та мобільні додатки, відкривають нові можливості для налагодження ефективної комунікації з клієнтами в режимі реального часу. Ці канали дають змогу впроваджувати більш персоналізований підхід та створювати унікальний користувацький досвід для кожного клієнта.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження в цій сфері активно проводять вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як: Д. Джефей та П. Сміт, Р. Блакемен, Р. Дейс, Д. Скот, О. Гуменна, О. Жебровська, І. Кулиняк та багато інших. Проте, потребують подальшого дослідження питання визначення ролі цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій.

Мета статті. Основною метою статті є дослідження та аналіз ролі цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження та його основні результати. У сучасну цифрову епоху, коли технології стрімко розвиваються, маркетингові комунікації зазнали суттєвих трансформацій. Цифрові платформи стали невід'ємним компонентом нашої повсякденної роботи, революціонізувавши спосіб взаємодії компаній зі своїми клієнтами. Від таких платформ, як

соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та мобільні додатки – цифрові платформи відкрили нові горизонти для маркетингу. Однак надзвичайно важливо розуміти, як ці платформи впливають на еволюцію інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) і чому вони набули такого значення.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це об'єднання маркетингових комунікацій та комплексний процес, який забезпечує поєднання інтересів, потреб, властивостей та характеристик споживачів із «потребами» життєвого циклу товарів, послуг для отримання взаємовигідного синергетичного ефекту [1]. Завдяки цьому підходу забезпечується послідовність маркетингових зусиль, що дозволяє компаніям ефективніше доносити свої ідеї та цінності. Інтеграція цифрових платформ в інтегровані маркетингові комунікації є ключовим фактором успіху в цифровому середовищі, яке швидко змінюється.

Цифрові платформи є основною складовою ІМК. Залучення як нових, так і існуючих клієнтів покращується завдяки використанню мобільних додатків, електронної пошти, пошукових систем і соціальних мереж. Оскільки цифрові платформи відіграють важливу роль і потрібно розуміти, як правильно ними користуватися, щоб забезпечити більш персоналізоване та своєчасне спілкування між клієнтом і компанією. Табл. 1 містить найпопулярніші цифрові платформи, якими користуються маркетингологи в 2024 році. Ці платформи дозволяють взаємодіяти з цільовою аудиторією, просувати свої бренди та проводити маркетингові кампанії.

Таблиця 1

Найпопулярніші цифрові платформи 2024 року

Основні категорії	Характеристика
Соціальні мережі та месенджери	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube. Вони дозволяють створювати контент, взаємодіяти з аудиторією за допомогою коментарів і особистих повідомлень, проводити рекламні кампанії і аналізувати поведінку користувачів.
Електронна пошта	Gmail, Outlook, Yahoo! Mail та інші. Email-маркетинг – це ефективний інструмент для особистого спілкування з клієнтами, розсилка інформаційних бюлетнів, спеціальних пропозицій і новин.
Пошукові системи	Google Search, Bing, Yahoo! Search. SEO (пошукова оптимізація) і SEM (пошукова реклама) дозволяють залучати нових клієнтів за допомогою пошукових запитів.
Мобільні додатки	Корпоративні мобільні додатки компаній для зв'язку з клієнтами, надання послуг, повідомлення про акції та події.
Веб-сайти та блоги	Створення власних веб-сайтів, через які клієнти можуть звертатися за інформацією та взаємодіяти за допомогою форм зворотного зв'язку та коментарів.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 7]

Якщо брати до уваги соціальні мережі та меседжери, такі як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та інші, які є потужними інструментами для взаємодії з аудиторією. Їхні основні переваги представлені в табл. 2.

Блоги також є одним з важливих компонентів залучення цільової аудиторії і дозволяють компаніям демонструвати свою професійність у певних галузях. Основні переваги блогів надано в табл. 3.

ІТ-компанії стикаються з великою конкуренцією через швидкий розвиток цифрових технологій. Цифрова реклама та пошукова оптимізація використовуються компаніями, щоб виділитися на цьому переповненому ринку. Ці інструменти допомагають компаніям підвищити впізнаваність і свою популярність.

У табл. 4 представлені основні переваги цифрової реклами, яка включає різні рекламні формати, які розміщуються в Інтернеті, такі як банери, відеореклама, контекстна реклама, реклама в соціальних мережах та багато інших.

Пошукова оптимізація (SEO) є частиною цифрової стратегії, яка допомагає підвищити видимість веб-сайтів у пошукових

системах, таких як Google, Bing та інших. Основні переваги пошукової оптимізації для ІТ-компаній наведені в табл. 5.

Крім того, одним з основних способів залучення та утримання клієнтів є контент-маркетинг, який полягає у створенні та розповсюдженні цінного, релевантного і послідовного контенту, та залучає і утримує чітко визначену цільову аудиторію і в кінцевому підсумку призводить до прибуткової поведінки з боку споживачів.

Контент маркетинг – це напрям маркетингу, спрямований на залучення та утримання цільової аудиторії за допомогою створення та поширення цінного, цікавого та корисного контенту, а інколи – провокаційного та вірусного. Основна ідея полягає в тому, що замість прямої реклами, яка може бути нав'язливою та неприємною для користувачів, компанії створюють і розповсюджують контент, який приваблює та викликає інтерес до брендів, продуктів або послуг [6].

Контент маркетинг відіграє важливу роль у залученні уваги нових клієнтів, наприклад підвищує впізнаваність і бренду, оптимізує пошукову систему, підвищує рівень знань і довіри клієнтів.

Таблиця 2

Основні переваги соціальних мереж та меседжерів

Основні переваги	Характеристика
Залучення аудиторії	Соціальні мережі дозволяють створювати цікавий і візуально привабливий контент, що привертає увагу користувачів. Це фотографії, відео, інфографіка та текстові повідомлення, які відповідають інтересам основної цільової аудиторії.
Взаємодія	Можливість безпосередньо взаємодіяти з клієнтами за допомогою коментарів, повідомлень, опитувань та конкурсів. Це дозволяє отримувати позитивні відгуки та будувати довіру до своєї аудиторії.
Реклама	Соціальні мережі надають широкі можливості для таргетованої реклами. Це дозволяє охопити саме тих користувачів, яким можуть бути цікаві продукти чи послуги компанії. Це допоможе підвищити ефективність вашої рекламної кампанії і сприяє збільшенню конверсій.

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таблиця 3

Основні переваги блогів

Основні переваги	Характеристика
Експертність	Публікації в блозі допомагають зарекомендувати себе як експерта у даній сфері, надаючи корисну інформацію, поради та рекомендації. Це підвищує довіру до бренду та допомагає залученню нових клієнтів.
SEO	Оптимізація контенту блогу для пошукових систем може збільшити видимість веб-сайту за пошуковими запитами, що призведе до збільшення органічного трафіку. Це важливий інструмент для довгострокового залучення нових відвідувачів.
Взаємодія	Коментарі в блозі дозволяють читачам задавати питання, залишати відгуки та ділитися своїми думками. Це створює платформу для активної взаємодії та обміну досвідом

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таблиця 4

Переваги цифрової реклами для ІТ-компаній

Основні переваги	Характеристика
Таргетинг	Цифрову рекламу можна використовувати для точного визначення цільової аудиторії та охоплення її. Оскільки повідомлення досягає користувачів, які, швидше за все, зацікавлені продуктом або послугою, це забезпечує високу ефективність рекламної кампанії.
Аналітика	Цифрові платформи надають детальні дані про ефективність рекламних кампаній, дозволяючи бізнесу оцінювати результати та коригувати стратегії в режимі реального часу. Це включає такі показники, як кліки, конверсії, взаємодії та інші показники, які допомагають виміряти ROI (Return on Investment).
Масштабованість	Цифрова реклама дозволяє компаніям швидко масштабувати свої зусилля, збільшуючи або зменшуючи рекламні бюджети відповідно до потреб та результатів кампаній. Це особливо важливо для ІТ-компаній, які часто стикаються з швидкими змінами на ринку.
Гнучкість	Рекламні кампанії можуть бути швидко адаптовані та змінені залежно від поведінки користувачів та ринкових тенденцій. Це дозволяє ІТ-компаніям залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Таблиця 5

Основні переваги SEO

Основні переваги	Характеристика
Органічний трафік	Збільшення органічного трафіку з пошукових систем може зменшити витрати на рекламу. Користувачі більше довіряють звичайним результатам, ніж рекламі.
Довгострокові результати	Довгострокових результатів можна досягти, інвестуючи в SEO. Після досягнення високих позицій в пошукових системах сайт може продовжувати залучати трафік.
Підвищення авторитету	Підвищується авторитет компанії в очах користувачів з високими позиціями в пошукових системах. ІТ-компаніям важливо створити репутацію експертів у своїй галузі..
Покращення користувацького досвіду	Оптимізація технічних аспектів сайту покращує загальну взаємодію з користувачем. Це може включати швидкість завантаження сайту, оптимізацію для мобільних пристроїв і зручну навігацію.

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Багато успішних компаній використовують контент-маркетинг як за основу своєї маркетингової стратегії. Ось кілька прикладів:

1. HubSpot: Ця компанія відома своїм блогами та освітніми ресурсами, що охоплюють теми від маркетингу та продажів до обслуговування споживачів. Завдяки своєму контенту, їм вдалося залучити велику кількість нових клієнтів [8].

2. Red Bull: Ця компанія використовує контент-маркетинг для створення захоплюючого відеоконтенту, присвяченого екстремальним видам та пригодам. Це допомагає їм встановити емоційний зв'язок зі своєю аудиторією та підтримувати високий рівень залучення.

3. Moz: Відомий своїм блогами та SEO-ресурсами, вони надають маркетологам цінну інформацію та інструменти. Це допомагає компаніям залучати та утримувати

клієнтів, які шукають професійні рішення для оптимізації пошукових систем.

Висновки. Таким чином, цифрові платформи відіграють важливу роль у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій та полегшують ефективну взаємодію між компанією та споживачами. Вони допомагають компаніям збільшувати охоплення та доступність спілкування з клієнтами, налагодити тісніші стосунки та отримувати швидкий зворотній зв'язок. Компанії можуть використовувати цифрові платформи, щоб оцінити ефективність своїх маркетингових стратегій та адаптувати їх до потреб споживачів. Для успішного росту та конкурентоспроможності у сучасному цифровому світі компанії повинні активно використовувати можливості, які надають цифрові платформи, для успішної побудови інтегрованих маркетингових комунікацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Соломянюк Н. Теоретичні основи визначення поняття «інтегровані маркетингові комунікації». Наука. Теорія і практика: вісник. URL: <https://konferenza.com.ua/pages/view/161>
2. Social Media Marketing: The Ultimate Guide: веб-сайт. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing#social-media-marketing-resources>
3. Як соціальні мережі впливають на суспільство та бізнес: веб-сайт. URL: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/>
4. Цифрова (онлайн) реклама: види, переваги та приклади (посібник для початківців): веб-сайт. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/tsyfrova-reklama/>
5. Що таке SEO просування сайту: основні принципи SEO: веб-сайт. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-seo-prodvizhenie>
6. Контент маркетинг - визначення, типи, канали застосування: веб-сайт. URL: <https://dinanta.com/blog/content-marketing>
7. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями: веб-сайт. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>
8. 6 прикладів успішного контент-маркетингу 2022 р.: веб-сайт. URL: <https://stripo.email/ua/blog/successful-content-marketing-examples/>

REFERENCES:

1. Solomyaniuk N. Theoretical basis of defining the concept of "integrated marketing communications". Science. Theory and practice: bulletin. Available at: <https://konferenza.com.ua/pages/view/161>
2. Social Media Marketing: The Ultimate Guide: Website. Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing#social-media-marketing-resources>
3. How social networks affect society and business: website. Available at: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/>
4. Digital (Online) Advertising: Types, Benefits and Examples (Beginner's Guide): Website. Available at: <https://bannerboo.com/ua/blog/tsyfrova-reklama/>
5. What is SEO site promotion: basic principles of SEO: website. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-seo-prodvizhenie>
6. Content marketing - definition, types, channels of application: website. Available at: <https://dinanta.com/blog/content-marketing>
7. Popularity of social networks and opportunities for brands. How Humanity Interacts with Digital Technologies: Website. Available at: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>
8. 6 Examples of Successful Content Marketing in 2022: Website. Available at: <https://stripo.email/ua/blog/successful-content-marketing-examples/>

*Стаття надійшла до редакції 06.06.2024.
The article was received 6 June 2024.*

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

Випуск 51

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 7,91.
Підписано до друку 03.07.2024 р.
Замов. № 0724/531. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, буд. 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.