

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 52



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Соловійов Андрій Ігорович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри економіки та підприємництва (Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Україна).

Відповідальний секретар:

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

Члени редакційної колегії:

Гарафоновна Ольга 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 кафедрою 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 28.10.2024 р. № 4)

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

МЕНЕДЖМЕНТ

Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan

ANALYSIS OF SOURCES OF PRACTICAL SKILLS

ACQUISITION BY SPORTS MANAGERS..... 5

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Сидоров О.А.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ УМОВ, РОЗРОБКИ
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН..... 11

Черв'як А.В., Буряк А.А., Циганенко К.Д.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО
ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 19

СЕКЦІЯ 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Печко В.С.

ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНOROBНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... 26

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Буряк В.Г., Волошин О.В., Юріна Ю.М., Сорокіна А.М.

РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У ФОРМУВАННІ
ТА ПРОСУВАННІ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ Й ДЕРЖАВИ..... 33

Федорчук О.М., Дегтяренко М.А., Шиманська М.Е.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНЕ СЕЛО»
ЯК ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ
СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 43

СЕКЦІЯ 5

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Шостак Л.В., Сур'як А.В.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ
В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ..... 51

СЕКЦІЯ 6

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Vinnyk Maksym, Poltoratskyi Maksym, Mandych Tamara, Konnova Olha

AI-POWERED MARKETING AUTOMATION
FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION MANAGEMENT..... 57

CONTENTS

SECTION 1

MANAGEMENT

Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan

ANALYSIS OF SOURCES OF PRACTICAL SKILLS

ACQUISITION BY SPORTS MANAGERS 5

SECTION 2

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Sydorov Oleksandr

A METHODOLOGICAL APPROACH TO THE CREATION OF CONDITIONS,
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC INITIATIVES

FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AND INFORMATIONAL CHANGES..... 11

Cherviak Anna, Buriak Alona, Tsyhanenko Kyryl

FEATURES OF FORMATION SECURITY-ORIENTED INFORMATION

ENVIRONMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....19

SECTION 3

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Pechko Volodymyr

FACTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF VITICULTURE

AND WINEMAKING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION..... 26

SECTION 4

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Burak Valentyna, Voloshyn Oleksandr, Yurina Yuliia, Sorokina Alona

ROLE OF CULTURAL TOURISM IN FORMATION AND PROMOTION

OF TERRITORY AND STATE IMAGE 34

Fedorchuk Oleksandr, Dehtiarenko Mariia, Shymanska Malgorzata

PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE "SMART VILLAGE" CONCEPT

AS A PRIORITY DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL INFRASTRUCTURE

IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY..... 43

SECTION 5

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Shostak Liudmyla, Suriak Alla

THE STATE AND TRENDS OF THE DOMESTIC LABOR MARKET

IN THE CONDITIONS OF MILITARY ACTIONS.....51

SECTION 6

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Vinnyk Maksym, Poltoratskyi Maksym, Mandych Tamara, Konnova Olha

AI-POWERED MARKETING AUTOMATION

FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION MANAGEMENT..... 57

СЕКЦІЯ 1
МЕНЕДЖМЕНТDOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-1>

UDC 005:796(075.8)

Ushkarenko Iuliia*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics, Management and Administration
Kherson State University*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com**Soloviov Andrii***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics, Management and Administration
Kherson State University*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua**Hlukhov Ivan***Doctor of Science in Physical Education and Sports, Professor,
Professor of the Department of Olympic and Professional Sports
Kherson State University*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4226-5253>E-mail: IGluhov@ksu.ks.ua**ANALYSIS OF SOURCES OF PRACTICAL SKILLS
ACQUISITION BY SPORTS MANAGERS**

The article is dedicated to the study of sources of professional knowledge in the field of sports management. The main approaches to training specialists, such as university educational programs, online courses, scientific literature, internships, and participation in professional associations, are considered. The key problems of modern training of specialists are outlined, including lack of practical experience, insufficient digitalization of educational programs and lack of access to quality education. Particular attention is paid to the role of digital technologies and globalization in shaping modern educational standards. The article also examines Ukrainian and international research, emphasizing the need to improve approaches to education to increase the competitiveness of specialists. The author emphasizes the need to improve the practical aspects of training and the use of the latest technologies for the training of sports managers. The topic is relevant not only for theoretical research, but also for the practical implementation of solutions in the field of education and training of sports managers.

Key words: sports management, education, educational programs, digital technologies, competitiveness.

Ушкаренко Ю.В., Соловійов А.І., Глухов І.Г. АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ОТРИМАННЯ ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК СПОРТИВНИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

Стаття присвячена дослідженню джерел отримання професійних знань у сфері спортивного менеджменту, що є ключовим елементом для успішної кар'єри в сучасній спортивній індустрії. Метою статті є розкриття основних джерел отримання професійних знань у сфері спортивного менеджменту, а також надання практичних рекомендацій як можна отримати необхідні знання, підвищити кваліфікацію і здобути практичний досвід, що є важливими складовими успішної кар'єри в спортивному менеджменті. У статті розглянуто різноманітні підходи до підготовки фахівців, зокрема освітні програми в університетах, онлайн-курси, наукову літературу, стажування, волонтерські програми, а також участь у професійних асоціаціях, конференціях. Автори аналізують проблеми, пов'язані з недостатньою кількістю практичних знань у рамках традиційних освітніх програм, а також вплив новітніх технологій на розвиток спортивного менеджменту. В статті здійснено порівняння освітніх програм у спортивному менеджменті. Особливу увагу приділено аналізу останніх досліджень як зарубіжних, так і українських науковців. Висвітлено питання інтеграції теоретичних і практичних аспектів навчання, роль цифровізації та необхідність адаптації освітніх програм до міжнародних стандартів. Невирішеними залишаються питання недостатньої кількості практичних стажувань, відсутність актуальних знань у галузі цифрових технологій, а також складнощі з доступом до якісної освіти у сфері спортивного менеджменту. Стаття підкреслює важливість удосконалення існуючих підходів до навчання, використання онлайн-ресурсів та підвищення рівня інтеграції практики в освітній процес. Результати дослідження можуть бути корисними для освітніх уста-

нов, спортивних організацій та фахівців, які прагнуть розвиватися у сфері спортивного менеджменту. Спортивний менеджмент це сфера, що вимагає постійного розвитку, адже вона стрімко змінюється. Для того, щоб досягти успіху в цій галузі, необхідно поєднувати різні джерела знань: академічну освіту, практичний досвід, участь у професійних заходах та постійне оновлення знань через сучасні онлайн-ресурси.

Ключові слова: спортивний менеджмент, освіта, освітні програми, цифрові технології, конкурентоспроможність.

Problem statement. Acquiring professional knowledge in the field of sports management is extremely relevant in the context of the modern sports industry, which is developing rapidly and requires the training of highly qualified specialists. Sport is not only a means of achieving physical and psychological results, but also a business that generates significant profits and attracts large investments. Modern sports management requires not only in-depth knowledge of management, finance and marketing, but also the ability to adapt to rapid changes in digital technologies, globalization and new trends in sports. Ukraine, as part of the global sports community, also faces challenges in the development of professional sports management, which necessitates the improvement of educational programs, expansion of opportunities for practical training and implementation of modern innovations. The competitiveness of Ukrainian specialists in the domestic and international labor markets, as well as the development of sports as an important element of the national economy and culture, depends on how effectively these issues are addressed.

Analysis of recent research and publications. The issue of professional training in the field of sports management attracts the attention of many scientists both in the world and in the Ukrainian scientific environment. Russell Hoyer and Matthew Nicholson, authors of the book “Sport Management: Principles and Applications” emphasize the importance of a balanced approach to teaching sport management that combines theoretical knowledge and practical skills [9]. Their work analyzes educational programs in detail and provides recommendations for their improvement. Gil Fried and Timothy D. DeSchriver are researchers of financial aspects of sports management, authors of the book “Sport Finance”, which is an important source for understanding financial mechanisms in the sports industry [8]. David Shilbury, as one of the leading researchers of digital technologies in sports management, in his publications focuses on the importance of digitalization

and adaptation of educational programs to modern market needs [10, p. 253]. Among the Ukrainian researchers, we can single out O. Zhdanov [2], S. Kryshchanovych [4], I. Nakonechnyi [5], V. Platonov [3], Y. Tymoshenko [1], etc.

Many researchers are working to improve educational programs, integrate innovative teaching methods, and provide professionals with the necessary knowledge and skills to work successfully in the sports industry. However, despite a significant amount of theoretical research, there is still a problem of insufficient integration of practical experience into educational programs. Many graduates lack practical skills after graduation. Although researchers such as Shilbury [10, p. 263] emphasize the importance of digital tools in sports management; this aspect is not yet sufficiently researched and included in educational programs in Ukraine. The sports industry is changing rapidly under the influence of new technologies and global trends, and educational programs do not always have time to adapt to these changes. The issue of international training and adaptation of managers to work in a globalized environment also requires additional research, particularly in the Ukrainian context.

The purpose of the article. The purpose of the article is to reveal the main sources of professional knowledge in the field of sports management, as well as to provide practical recommendations on how to obtain the necessary knowledge, improve skills and gain practical experience, which are important components of a successful career in sports management.

Presentation of the research material and its main results. One of the important characteristics of educational work on training managers, management specialists of various ranks and categories in higher education is the professionalism of its graduates. It is generally accepted that universities are the main source of competence in any type of professional activity, including sports management. In order to answer this question more objectively, it is necessary to prioritize the sources of professional competence of

sports management and marketing specialists abroad, since management education there has a long tradition and is fully formed. One of such research works was conducted by F.D. Shilbori in Melbourne on the following groups [10]: firms engaged in marketing in sports; large amateur and professional sports organizations; and universities that have a marketing administrator in sports. The respondents were asked to indicate the sources of professional knowledge: educational institution, workplace, self-education, and media. The study was completed after receiving 103 completed questionnaires, which amounted to 23.9 of the questionnaires sent out. Given the extremely busy work schedule of marketing managers, it was hard to expect a higher percentage.

The analysis of the data allowed us to identify the most important sources of competence in sports marketing. The majority of respondents mentioned work as the main source of competence (over 52% of respondents). These data are in line with the opinion of a number of scholars who believe that experience is the main component in the training of personnel for business in sports. Self-education was noted by the majority of sports marketing specialists as the second most important source of obtaining the necessary knowledge (24%). According to these data, the possibility of individual self-study plays an important role in the training of sports marketing executives. Formal education was mentioned as the third most important source of knowledge in sports marketing (13.2% of respondents), but in some cases it was given less importance than other sources. Mass media was mentioned as an important source of sports marketing knowledge by 10.6% of respondents. The role of the media is especially important in such activities as “buying and reselling media rights to cover sporting events”, “ensuring maximum media coverage of athletes, sponsors and sporting events”, “developing special promotions” and “creating a favorable image of your sports organization”. Our research has shown the same sources of professional competence acquisition as in the above-mentioned foreign study.

The first most important source of knowledge in sports management was work (67.1% of respondents). The second source of knowledge necessary for work was self-education, mentioned by 25% of respondents. Formal education was the third most important source of knowledge, but it was

mentioned by only 6% of the respondents. The media was mentioned as an important source of competence in sports management by 3.6% of respondents (Table 1).

Table 1
Identification of the main sources of obtaining professional knowledge in sports

№	Sources of knowledge	Number of people who answered affirmatively to the questions	
		people	%
1.	Work	37	67,1
2.	Self-education	14	25,0
3.	Educational institution	3	4,3
4	Media	2	3,6

Source: own research

This study has identified priorities in the sources of professional knowledge in the field of sports management, which can be used to adjust the courses of study in the discipline at the university [3, p. 216]. Thus, according to the results of the study, it can be concluded that the most effective programs for teaching sports management are those that provide students with the choice of completing a compulsory internship in one of the following organizations: in sports marketing firms, in amateur or professional sports organizations, at the faculties of physical education and sports at universities. The study shows that internships are the main source of professional knowledge.

Today, specialists in this field not only organize sports events, but also formulate development strategies for sports organizations, work with sponsors and the media, and manage major international events. To become a professional manager in this field, you need to acquire specialized knowledge from various sources. One of the main ways to gain knowledge in the field of sports management is to study at universities. Many of the world's leading educational institutions offer bachelor's and master's programs that cover key aspects of managing sports organizations.

Table 2. shows a comparison of educational programs in sports management.

There are many well-known universities that offer both bachelor's and master's programs, Loughborough University (UK) is one of the leading educational institutions in the field of sports management, the University of Florida (USA) is known for its master's

Table 2

Comparison of educational programs in sports management

Criterion	University program	Online course	Certificate course
Duration	3 years 10 months / 1 year 4 months (bachelor's/master's degree)	3–6 months	1–6 months
Training format	Full-time study	Distance learning	Distance learning
Cost	High (depends on the university)	Moderate	Relatively inexpensive
Accreditation	Accredited studies	Depends on the platform	Depends on the organization
Practical experience	Practical classes, internships	Limited, practical assignments	Usually limited
International perspective	Opportunity to study abroad	International platforms	Depends on the program
Specializations	Various specializations	Limited specializations	Depends on the course

Source: own research

program with a focus on sports team and league management, the National University of Physical Education and Sports of Ukraine (NUPES) is one of the leading universities in Ukraine that offers specialized programs in sports management. Online courses on educational platforms such as Coursera, edX, and Udemy are also popular, offering courses from leading universities around the world. For example, courses in sports organization management from the University of London or a course in global sports management from the University of California.

In addition, for a deep theoretical understanding of sports management, there are many books, including foreign ones (“Managing Sport Organizations” by Christopher Greenwell, “Sport Finance” by Gil Fried and Timothy D. DeSchriver, “Sports Marketing: A Strategic Perspective” by Matthew Shank) and scientific articles in journals (Journal of Sport Management, Sport Management Review), which help to understand both fundamental aspects and current trends in this field.

Membership in professional associations and participation in conferences provide an opportunity to gain up-to-date knowledge, meet leading industry experts and share experiences, for example: North American Society for Sport Management (NASSM) is one of the largest international organizations that promotes the science of sport management and organizes annual conferences; European Association for Sport Management (EASM) provides a platform for research and exchange of ideas among European professionals; International sports conferences, such as World Football Summit and SportAccord, where issues of managing

international sports events and organizations are discussed.

In addition to theoretical knowledge, practical experience is important for a successful career in sports management. This can include internships at sports clubs, federations, or volunteering at major sporting events. Examples of internship opportunities include Football clubs and sports organizations such as FC Barcelona, FC Manchester United and others that provide internship opportunities for young professionals; the Olympic Games and other international sporting events often involve volunteers in the organization and execution, which is an opportunity to gain practical skills.

Online resources also play an important role in professional development. Websites and blogs dedicated to sports management often contain the latest news, analytical articles and interviews with industry experts (SportBusiness, a website dedicated to the business aspects of sports, which publishes analytics on sports marketing and management; Front Office Sports, a platform with interviews and articles on innovations in the sports industry; Sports Management WorldWide, a platform for training and certification of sports managers with practical courses from professionals). Table 3 shows the main sources of professional knowledge.

Summarizing the above, we can consider the problems that exist in the training of sports managers and their solutions (Table 4).

When designing curricula, it is necessary to provide for the use of all means and methods that increase the effectiveness of teaching sports management, which should raise the prestige of academic management education as a source of professional knowledge.

Table 3

Sources of professional knowledge

Source	Description	Advantages	Disadvantages
University programs	Official academic courses with a diploma	Deep theoretical training, accreditation	High cost, duration
Online courses	Courses on platforms like Coursera, edX	Flexible schedule, accessibility	There may be less practice, less formal training
Scientific literature	Books, magazines, articles	In-depth analysis and research, self-study	Need to collect information independently
Internships	Practical experience in real conditions	Gaining real experience, networking	Limited time, may not cover all aspects
Volunteering	Work in sports organizations pro bono	Practical experience, networking opportunities	May be limited in time and scope
Professional associations and conferences	Events where news and trends in the field are discussed	Networking opportunities, access to news	Cost of participation, possible time limitations

Source: own research

Table 4

Comparison of problems and their solutions in the training of sports managers

Problem	Description	Solution	Expected result
Lack of practical experience	Theoretical knowledge is not always complemented by practical experience	Expansion of internships, integration of practical tasks	Increasing the level of readiness for real-world conditions
Lack of up-to-date knowledge	Educational programs do not always keep up with rapid changes in the industry	Updating programs, incorporating new technologies	Updating knowledge, increasing competitiveness
Lack of access to education	High cost or geographical limitations	Development of online courses, scholarships and grants	Increasing access to education
Insufficient level of international training	Limited knowledge of global trends and standards	International programs, exchange of experience	Improving adaptation to the global market

Source: own research

Conclusions. Professional training in the field of sports management requires an integrated approach that combines theoretical knowledge and practical experience. Educational programs, online courses, scientific literature, internships and volunteering are key sources of knowledge that need to be integrated to ensure quality training. Educational programs need to be regularly updated to adapt to rapid changes in the sports industry and the latest technologies. The inclusion of modern digital tools, new techniques and trends will increase the relevance of education and training. Practical experience is critical for training effective sports managers. Internship and volunteer programs provide an opportunity to gain real-world experience in the sports environment, which is an important complement to theoretical knowledge. The introduction and use of digital technologies, such as data analytics and social media, has a significant impact on sports management.

It is necessary to ensure that specialists are trained to work with the latest technologies, which will be an important factor in their professional development. The lack of access to quality education due to high costs or geographical restrictions is a serious problem. The development of online courses, scholarships and grants can help increase access to education and help solve this problem. The globalization of the sports industry requires professionals to be aware of international standards and trends. It is necessary to increase the level of international training and exchange of experience to ensure competitiveness in the global market.

In our opinion, these findings emphasize the need to integrate theoretical and practical aspects in education, as well as the importance of adapting educational programs to the modern requirements of the sports industry. The introduction of new technologies and improved accessibility of education will help

to increase the effectiveness of training in the field of sports management.

REFERENCES:

1. Imas E. V., Michuda Y. P., Yarmolyuk O. V. (2016) Marketing in sports: theory and practice: monograph. Kyiv: Olympic literature, 272 p.
2. Zhdanova O., Chekhovska O. (2017) Fundamentals of management of the sphere of physical culture and sports: a textbook. Lviv: LDUFK, 244 p.
3. Koryagina V. M., Stepanovych A. A., Bezgrebelna O. P., Blavt O. Z. (2018) Physical education in higher education institutions: a textbook. Lviv: Lviv Polytechnic, 496 p.
4. Kryshtanovich S. (2017) The process of forming the professional competence of future managers of physical culture and sports. *New pedagogical thought*, no. 3(91), pp. 65–71.
5. Nakonechnyi I. Yu., Tsiba Yu. G. (2020) The main problems of management of sports organizations in Ukraine. *Innovative pedagogy*, issue 22, vol. 4, pp. 247–251.
6. Chelladurai P. (2004) Sport Management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, vol. 1, pp. 7–21.
7. Drucker P. E. (1987) A New Discipline. N.Y.: Success, p. 18–26.
8. Gil Fried and Timothy D. (2013) DeSchrive Sport Finance, Human Kinetics. 421 p. Available at: https://books.google.bg/books?id=qCV6yjuo99MC&pg=PR1&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (accessed 20.08.2024)
9. Hoyer R., Banbury C. (2019) Now Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategic Management*. P. 34–58.
10. Kalliopi Sotiriadou, David Shilbury, Shayne Quick (2008) The attrfction, Retention/Transition, and Nurtung Process of Sport Development: some Australian Evidence. *Journal of sport management*, no. 22(3), pp. 247–272.
11. Mailor A. (1990) The future of graduate education in physical education and sport; a Canadian perspective. *International Journal of Physical Education*, vol. 27, no. 1, pp. 37–49.

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2024.
The article was received 27 September 2024.*

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-2>

УДК 330.3

Сидоров О.А.
*кандидат економічних наук,
докторант кафедри девелопменту нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу
Навчально-наукового інституту
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3923-6611>
E-mail: sidorov_o@ukr.net*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ УМОВ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена розробці методичного підходу до створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці. Обґрунтовано, що дане питання набуває особливої актуальності в умовах активізації процесів, пов'язаних із переходом до постіндустріальної або інформаційної економіки. Встановлено, що методичний підхід до створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив має ґрунтуватись на основі стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін. Розглянуто складові стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці. Конкретизовано роль кожної складової стратегічного забезпечення у процесі створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив. Запропоновано визначати для кожної стратегічної ініціативи профільні складові забезпечення, що дозволить сконцентрувати увагу на конкретних завданнях та заходах, уникаючи розпорошення зусиль.

Ключові слова: національна економіка, інновації, інформація, інноваційно-інформаційні зміни, стратегічне забезпечення, стратегічні ініціативи.

Sidorov Oleksandr. A METHODOLOGICAL APPROACH TO THE CREATION OF CONDITIONS, DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC INITIATIVES FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AND INFORMATIONAL CHANGES

The article is devoted to the development of a methodical approach to the creation of conditions, development and implementation of strategic initiatives for the implementation of innovative and informational changes in the national economy. It is substantiated that this issue becomes especially relevant in the conditions of the activation of processes associated with the transition to a post-industrial or information economy, taking into account that such processes are accompanied by innovative and informational changes. The need to control the process of implementing innovative and informational changes, directing it to ensure qualitative transformations in the national economy, which requires a balanced and justified approach to the development and implementation of relevant strategic initiatives, has been proved. It was established that a methodical approach to creating conditions, developing and implementing strategic initiatives should be based on the strategic provision of innovative and informational changes. The components of strategic support of innovative and informational changes in the national economy are considered. Such components include methodological, theoretical, axiological, analytical-orientational, analytical-situational, analytical-prognostic, motivational, organizational, institutional, resource and information support. A general description of each component of strategic support is given; their purpose and tasks are defined. The participation of support components in the processes of formation, development and implementation of strategic initiatives, which can be indirect or direct, has been investigated. The role of each component of strategic support in the process of creating conditions, developing and implementing strategic initiatives is specified. It is proposed to define specific support components for each strategic initiative, which will allow focusing attention on specific tasks and measures, avoiding dispersion of efforts. The application of the developed methodical approach will allow to form a ready-to-implement set of strategic initiatives to ensure innovative and informational changes in the national economy, aimed at improving the indicators of its functioning.

Key words: national economy, innovations, information, innovative and informational changes, strategic support, strategic initiatives.

Постановка проблеми. Останнім часом в національній економіці відбуваються процеси, пов'язані із формуванням економіки нового типу – постіндустріальної чи інформаційної економіки. Такі процеси супроводжуються змінами інноваційного та інформаційного характеру, інтенсивність яких все більше зростає. Впровадження інноваційно-інформаційних змін не має здійснюватись неконтрольовано, адже це може призвести до небажаних наслідків. Важливо контролювати цей процес, скеровуючи його на забезпечення якісних перетворень в національній економіці, досягнення яких є можливим в довгостроковій перспективі, але потребує зваженого та обґрунтованого підходу до розробки та реалізації відповідних стратегічних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні ініціативи та питання, що стосуються їхньої розробки згадуються науковцями в різному контексті. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. вважають створення стратегічних ініціатив однією з моделей ділової поведінки, які спонукають організації та бізнес переорієнтувати свою діяльність на створення довгострокової цінності [1, с. 79]. Калінеску Т., Пономарьова І. [2, с. 42], Балан В., Подчерняєва В. [3], Рекуненко І., Кобушко Я., Рибальченко С., Марин М. [4, с. 225], Гайдучок Т., Дмитренко О. [5, с. 48] розглядають стратегічні ініціативи з точки зору формування збалансованої системи показників стратегічного управління або стратегічного обліку на рівні підприємства. На думку науковців, стратегічні ініціативи є комплексом заходів, спрямованих на ліквідацію розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями [2, с. 42]. Подібна трактовка справедливо може бути застосована і по відношенню до стратегічних ініціатив, що розробляються на інших рівнях соціально-економічних систем.

На мезо- чи макрорівні поряд з терміном «стратегічної ініціативи» можна зустріти близькі по значенню поняття «стратегічні напрями», «стратегічні альтернативи» тощо. Всі вони стосуються окремих заходів або груп заходів, що реалізуються для досягнення цілей стратегічного характеру даної соціально-економічної системи.

Розробку стратегічних ініціатив (альтернатив, напрямів, заходів) в державному управлінні України розглядають Бортейчук Р. [6], Клименко І., Акімов О., [7, с. 67–71], на рівні окремих галузей та кластерів – Овчиннікова В., Обруч Г.

[8, с. 104–115], Фурман І. [9], Горовий Д., Горова К. [10, с. 158–165], Васильців Т., Лупак Р., Штець Т. [11, с. 56–63], Попадинець Н., Незвищук-Когут Т., Данило Я., Білецька Н. [12, с. 264–270], стратегічні напрями структурної трансформації та розвитку економіки країни в умовах змін – Кухарська Н. [13, с. 16–25], Владимир О. [14, с. 7–21], стратегічні напрями розвитку економіки на інноваційній основі та формування інформаційної економіки – Узунов В. [15, с. 118–121], Смоляр Л., Скоробогатова Н. [16, с. 14–22], Бережанський М. [17], Білоусов О. [18, с. 84–87], Пожуєв В. [19, с. 4–20].

Євмешкіна О. [20, с. 186–193], та Ємець В. [21] досліджують ініціативи визначені стратегічними документами ЄС як найбільш пріоритетні, та розглядають можливість використання їх в якості орієнтирів для національної економіки України.

Не дивлячись на те, що питанню визначення стратегічних ініціатив (альтернатив, напрямів, заходів) приділяється достатня увага науковців, в умовах посилення ролі інноваційно-інформаційних змін постає питання, як створити умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив впровадження інноваційно-інформаційних змін та яку роль в цьому процесі має відігравати стратегічне забезпечення.

Метою статті є розробка методичного підходу до створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив на основі стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін з конкретизацією ролі кожної складової стратегічного забезпечення та визначенням профільних складових, що дозволить сконцентрувати увагу на конкретних завданнях та заходах, уникаючи розпорощення зусиль.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці потребує застосування стратегічного забезпечення їх впровадження, яке має створювати умови для:

- належного планування впровадження інноваційно-інформаційних змін функціонування національної економіки;
- формування низки принципів (цінностей, постулатів), на яких ґрунтується процес впровадження інноваційно-інформаційних змін;
- позиціонування або ж оцінки поточної ситуації із впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці та впливу цих змін на її функціонування;

– визначення перспектив впровадження інноваційно-інформаційних змін з врахуванням визначеної стратегічної мети;

– визначення та реалізації прийомів (конкретних заходів) в сфері інноваційно-інформаційних змін в національній економіці.

Таким чином, стратегічне забезпечення може бути представлено як сукупність складових, між якими встановлено тісний багатомірний взаємозв'язок.

Аналітико-орієнтувальне забезпечення є складовою стратегічного забезпечення, яка націлена на всебічну підтримку процесу планування інноваційно-інформаційних змін в національній економіці. Для досягнення цієї мети мають бути виконані завдання, пов'язані із виявленням інноваційно-інформаційних змін, які створюють драйвери для якісних перетворень національної економіки, заходів та конкретних рекомендацій впровадження змін з врахуванням виявлених драйверів, а також потреб для реалізації розроблених рекомендацій, здійснення коригування розроблених планів залежно від зворотного зв'язку в ході їх впровадження.

Метою аналітико-ситуативного забезпечення є підтримка процесу оцінки поточної ситуації в досліджуваній сфері, що обумовлює необхідність виконання ряду завдань, серед яких здійснення оцінки інноваційно-інформаційних змін, визначення їх типів, оцінювання функціонування національної економіки та виявлення впливу на нього змін інноваційного та інформаційного характеру.

Аналітико-прогностичне забезпечення орієнтоване на підтримку процесу прогнозування впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці. Даний вид забезпечення пов'язаний із здійсненням прогнозування за індикаторами інноваційно-інформаційних змін, виявленням прогнозованого рівня показників функціонування національної економіки за очікуваного значення індикаторів інноваційно-інформаційних змін.

Важливою складовою стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін є аксіологічне забезпечення, яке має на меті орієнтування суспільства на інновацію та інформацію, як базу для перетворень в національній економіці. В ході здійснення аксіологічного забезпечення постають наступні завдання: пропагування інформації, знань та інновацій, компетенцій, самоосвіти, саморозвитку як головних

ціннісних орієнтирів, а також мотивування суспільства до трансформації на інноваційно-інформаційній основі, подолання спротиву до змін.

Теоретичне забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці спрямоване на здійснення теоретичної підтримки процесів розробки та реалізації стратегічних ініціатив, обумовлює відповідні завдання, які постають перед ним. Серед таких завдань є теоретична підтримка здійснення оцінки інноваційно-інформаційних змін та їх впливу на функціонування національної економіки, теоретична підтримка планування інноваційно-інформаційних змін, теоретична підтримка прогнозування очікуваних результатів реалізації розроблених заходів.

Наступною складовою стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці, яку слід розглянути, є методологічне забезпечення, націлене на методологічну підтримку процесів розробки та реалізації стратегії впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці. Перед методологічним забезпеченням постають завдання, пов'язані із наданням методологічної підтримки на етапах здійснення оцінки інноваційно-інформаційних змін, їх типологізації, визначення впливу на функціонування національної економіки тощо.

Організаційне забезпечення покликане налагодити належну організацію процесу розробки та реалізації заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін завдяки розподілу обов'язків і повноважень, реалізації заходів та координації дій між учасниками, які беруть у цьому участь, забезпеченню належної системи комунікацій між ними та контролю за реалізацією розроблених заходів.

Мотиваційне забезпечення має за мету формування належної мотивації до реалізації розроблених заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін, для чого необхідно проаналізувати можливі методи матеріального та нематеріального мотивування, здійснити відбір та впровадження найбільш прийнятних в конкретних умовах методів, проводити систематичний контроль за ефективністю системи мотивації.

Інформаційне забезпечення орієнтоване на формування належної системи збору, обробки, передачі, інформації між учасниками стратегічного забезпечення інформаційно-інноваційних змін. З цією метою має здійснюватись пошук джерел інформації,

оцінка їх за обраними вимогами щодо відповідності критеріям; обробка інформації, в т.ч. із застосування сучасних можливостей прикладних комп'ютерних технологій; налагодження каналів передачі інформації та їх захист.

Інституційна складова стратегічного забезпечення орієнтована на створення системи інституційних структур різних рівнів, що відповідають за розробку та реалізацію заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці.

Метою ресурсного забезпечення є наявність достатніх ресурсів для розробки та реалізації заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін. Задля досягнення цієї мети має здійснюватись пошук джерел ресурсів, синхронізація їх залучення в часі із потребами згідно з розробленими планами, а також контроль за ефективним їх використанням.

Стратегічне забезпечення та його складові задіяні як при розробці стратегічних ініціатив, так і в ході їх реалізації. Роль теоретичного, методологічного та аксіологічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін полягає у створенні підґрунтя (теоретичного, методологічного, аксіологічного) для формування, розробки та реалізації стратегічних ініціатив.

Аналітико-орієнтувальне, аналітико-ситуативне та аналітико-прогностичне забезпечення є основою для розробки та коригування стратегічних ініціатив. Водночас ці складові здійснюють також аналітичну підтримку інших складових забезпечення, в чому проявляється його другорядна роль.

Інші складові стратегічного забезпечення (організаційне, ресурсне, мотиваційне, інституційне та інформаційне) забезпечують реалізацію стратегічних ініціатив, створюючи відповідні умови, в чому і полягає їх основна роль. Другорядна роль полягає у наданні відповідної підтримки іншим складовим стратегічного забезпечення, формуючи підґрунтя для вдосконалення теоретичних, методологічних та аксіологічних основ, а також умови для здійснення аналітичних досліджень.

Слід зазначити, що всі складові стратегічного забезпечення, можуть бути розподілені, залежно від того, приймають вони безпосередню участь у процесі формування засад для впровадження змін, процесі розробки стратегічних ініціатив, чи у процесі їх реалізації.

Методологічна, теоретична та аксіологічна складові беруть опосередковану

участь, як у процесі розробки, так і в процесі реалізації стратегічних ініціатив, формуючи для цих процесів відповідне підґрунтя. Тоді, як у процесі формування засад для впровадження інноваційно-інформаційних змін їх роль безпосередня. Аналітико-орієнтувальна, аналітико-ситуативна та аналітико-прогностична складові беруть безпосередню участь у процесі розробки стратегічних ініціатив, тоді як в процесі формування засад для впровадження змін та процесі реалізації розроблених стратегічних ініціатив вони беруть участь опосередковано. Щодо організаційної та мотиваційної складової стратегічного забезпечення, то вони беруть опосередковану участь у процесі формування засад для впровадження інноваційно-інформаційних змін та процесі розробки стратегічних ініціатив, а в процесі їх реалізації – безпосередню участь. Наскрізні ж складові стратегічного забезпечення, до яких варто відносити інституційну, інформаційну та ресурсну, беруть безпосередню участь у процесі формування засад для впровадження інноваційно-інформаційних змін, процесах розробки та реалізації стратегічних ініціатив.

Розподіл складових стратегічного забезпечення за участю у процесах формування засад, розробки та реалізації стратегічних ініціатив наведено в таблиці 1.

Методичний підхід до формування умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив на основі стратегічного забезпечення наведено на рис. 1.

При впровадженні стратегічних ініціатив доцільно звернути увагу на складові стратегічного забезпечення, які беруть безпосередню участь у їхній реалізації. Серед даних складових пропонується для кожної стратегічної ініціативи визначити профільні та допоміжні складові. Так, якщо окрема складова забезпечення задіяна у реалізації даної стратегічної ініціативи, таку складову пропонується вважати профільною по відношенню до неї. Якщо ж складова забезпечення лише створює умови для реалізації стратегічної ініціативи, то вона вважається по відношенню до неї допоміжною.

На сучасному етапі функціонування національної економіки, доцільно, на нашу думку, розробити та реалізувати стратегічні ініціативи, спрямовані на позиційне прискорення інноваційно-інформаційних змін, щоб привести у відповідність темпи зростання інноваційних та інформаційних змін між собою на основі врахування драйверів перетворення національної економіки.

Таблиця 1

Участь складових забезпечення у процесах формування засад, розробки та реалізації стратегічних ініціатив

Складова стратегічного забезпечення	Участь на відповідному етапі забезпечення інноваційно-інформаційних змін		
	формування засад для впровадження інноваційно-інформаційних змін	розробка стратегічних ініціатив	реалізація стратегічних ініціатив
Методологічна	Безпосередня	Опосередкована	Опосередкована
Теоретична	Безпосередня	Опосередкована	Опосередкована
Аксіологічна	Безпосередня	Опосередкована	Опосередкована
Аналітико-орієнтувальна	Опосередкована	Безпосередня	Опосередкована
Аналітико-ситуативна	Опосередкована	Безпосередня	Опосередкована
Аналітико-прогностична	Опосередкована	Безпосередня	Опосередкована
Організаційна	Опосередкована	Опосередкована	Безпосередня
Мотиваційна	Опосередкована	Опосередкована	Безпосередня
Ресурсна	Безпосередня	Безпосередня	Безпосередня
Інституційна	Безпосередня	Безпосередня	Безпосередня
Інформаційна	Безпосередня	Безпосередня	Безпосередня

Джерело: розроблено автором

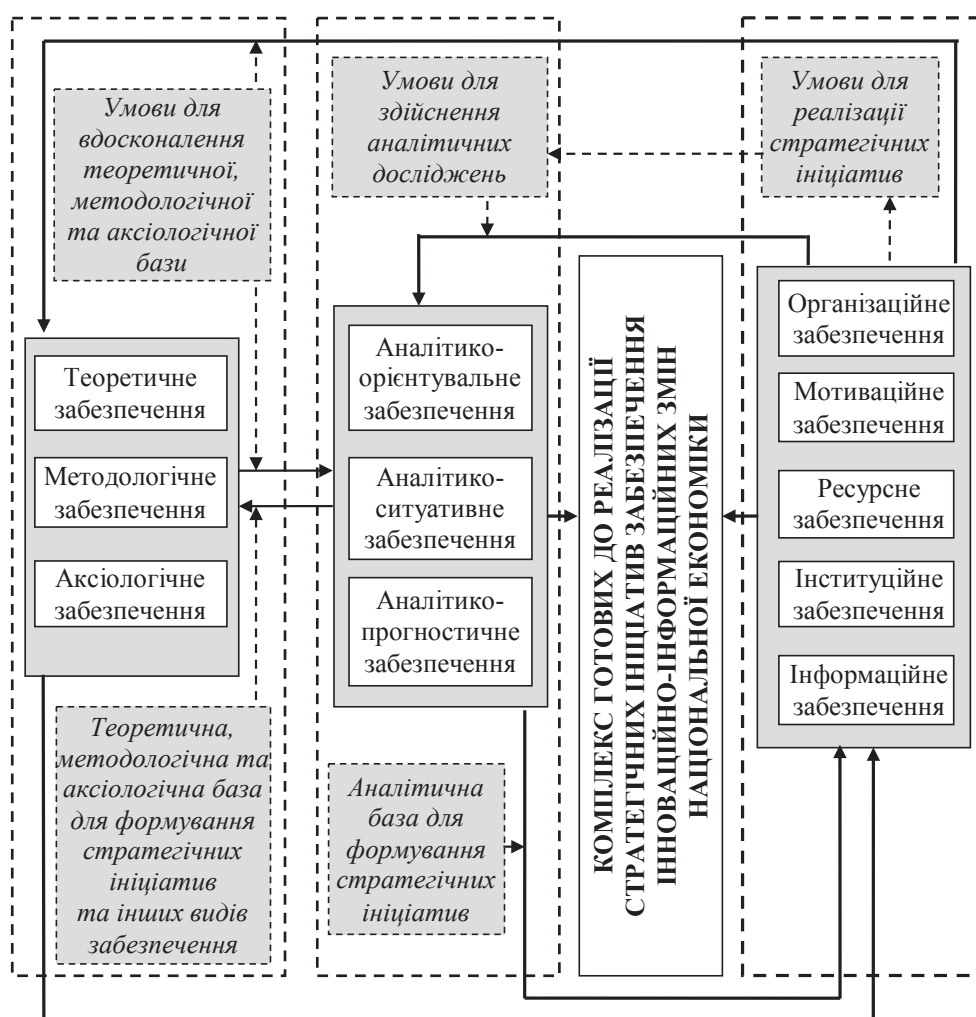


Рис. 1. Методичний підхід до створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив на основі стратегічного забезпечення

Джерело: розроблено автором

За основу при формуванні стратегічних ініціатив пропонується взяти запропонований Мінцифри проект розвитку екосистеми інновацій в Україні, який передбачає реалізацію 10 пакетів стратегічних ініціатив [22], з внесенням коректив щодо розширення ініціативами, орієнтованими на підтримку досягнутих тенденцій інформаційних змін на підставі діючих стратегічних та програмних документів: «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [23], «Національної програми інформатизації України» [24] та інші документи стратегічного характеру в сфері інновацій та інформації.

Доцільно відзначити загальну спрямованість стратегічних ініціатив на активізацію інноваційних змін та підтримку інформаційних змін в національній економіці. Щодо характеру інструментів, які мають обиратись в ході реалізації стратегічних ініціатив, то їх вибір має ґрунтуватися на результатах аналізу впливу інноваційно-інформаційних змін на функціонування національної економіки.

Висновки. Встановлено, що стратегічне забезпечення інноваційно-інформаційних змін національної економіки може бути представлено як сукупність складових (аксіологічної, теоретичної, методологічної, інформаційної, інституційної, ресурсної, аналітико-орієнтувальної, аналітико-ситуативної, аналітико-прогностичної, мотиваційної та організаційної). Розроблений методичний підхід до створення умов, розробки та реалізації стратегічних ініціатив впровадження інноваційно-інформаційних змін, застосування якого дозволить сформувати готовий до реалізації комплекс стратегічних ініціатив забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці, орієнтований на покращення показників її функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 75–82.
2. Калінеску Т., Пономарьова І. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. Том 10. С. 40–44.
3. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800> (дата звернення: 21.09.2024).
4. Рекуненко І.І., Кобушко Я.В., Рибальченко С.М., Марин М. Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 2. С. 221–227.
5. Гайдучок Т.С., Дмитренко О.М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11. С. 46–55. URL: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611\(72\)_46-55.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611(72)_46-55.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
6. Бортейчук Р. Оптимізаційна роль стратегічного управління у діяльності органів державної влади України. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26846/bortejchuk.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
7. Клименко І., Акімов О. Стратегічні напрями застосування інструментів європейського врядування в державному управлінні України. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 67–71. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/884125> (дата звернення: 21.09.2024).
8. Овчиннікова В.О., Обруч Г.В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Фурман І.В. Стратегічні напрями розвитку підприємств зернового напрямку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61> (дата звернення: 21.09.2024).
10. Горовий Д.А., Горова К.О. Стратегічні напрями розвитку промислових підприємств України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 158–165.
11. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Штець Т.Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10> (дата звернення: 21.09.2024).
12. Попадинець Н., Незвищук-Когут Т., Данило Я., Білецька Н. Розвиток транскордонних туристичних кластерів: стратегічні ініціативи та маркетингове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том 332. № 4. С. 264–270. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-39> (дата звернення: 21.09.2024).
13. Кухарська Н.О. Стратегічні напрями структурної трансформації економіки України. *Університетські наукові записки*. 2015. № 3–4. С. 16–25.
14. Владимир О. Стратегічні напрями розвитку національної економіки України в умовах сучасних глобалізаційних трансформацій. *Вісник Економіки*. 2019. № 3. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.03.007> (дата звернення: 21.09.2024).
15. Узунов В. В. Стратегічні напрями інноваційного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 118–121. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/30.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
16. Смоляр Л., Скоробогатова Н. Стратегічні напрями інноваційного розвитку України в індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 8. С. 14–22.

- DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.2> (дата звернення: 21.09.2024).
17. Бережанський М. М. Визначення стратегічних напрямів забезпечення інноваційного розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 21.09.2024).
 18. Білоусов О.С. Основні напрямки координуючої ролі держави в реалізації національної інформаційної політики в Україні. *Політичне життя*. 2016. № 1–2. С. 84–87.
 19. Пожув В.І. Стратегічні цілі і задачі переходу України до інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 39. С. 4–20.
 20. Євмешкіна О.Л. Особливості стратегічного планування в Європейському Союзі. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 186–193.
 21. Ємець В. Стратегічні ініціативи країн ЄС щодо економічної перебудови як орієнтир для повоєнної відбудови України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-8> (дата звернення: 21.09.2024).
 22. Розвиваємо цифрову державу: долучайтеся до обговорення Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні. Міністерство цифрової трансформації України: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsfrovu-derzhavu-doluchaytesya-dobgovorenya-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini> (дата звернення: 21.09.2024).
 23. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020> (дата звернення: 21.09.2024).
 24. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № № 2807-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (дата звернення: 21.09.2024).
 4. Rekenenko I. I., Kobushko Ya. V., Rybalchenko S. M., Maryn M. (2021) Rozroblennia stratehii upravlinnia promyslovoho pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Development of an industrial enterprise management strategy based on a balanced system of indicators]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series: Economy*, vol. 2, pp. 221–227.
 5. Haiduchok T. S., Dmytrenko O. M. (2018) Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinskomu obliku pidpriemstv [Use of a balanced system of indicators in strategic management accounting of enterprises]. *Naukovi horyzonty – Scientific horizons*, vol. 11, pp. 46–55. Available at: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611\(72\)_46-55.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611(72)_46-55.pdf) (accessed September 21, 2024).
 6. Borteichuk R. (2013) Optymizatsiina rol stratehichnoho upravlinnia u diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy [The optimization role of strategic management in the activity of state authorities of Ukraine]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic governance*, vol. 11. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26846/borteichuk.pdf> (accessed September 21, 2024).
 7. Klymenko I., Akimov O. (2018) Stratehichni napriamy zastosuvannia instrumentiv yevropeiskoho vriaduvannia v derzhavnomu upravlinni Ukrainy [Strategic directions of application of European governance tools in public administration of Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, vol. 2 (55), part 1, pp. 67–71. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/884125> (accessed September 21, 2024).
 8. Ovchynnikova V. O., Obruch H. V. (2023) Stratehichni initsiatyvy rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic initiatives for the development of railway transport of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, vol. 81–82, pp. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188> (accessed September 21, 2024).
 9. Furman I. V. (2023) Stratehichni napriamy rozvytku pidpriemstv zernovoho napriamu [Strategic directions of development of grain enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61> (accessed September 21, 2024).
 10. Horovy D. A., Horova K. O. (2017) Stratehichni napriamy rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Strategic directions of development of industrial enterprises of Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 16, pp. 158–165.
 11. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L., Shtets T. F. (2018) Obruntuvannia stratehichnykh napriamiv, tsilei ta zakhodiv derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu IT-sektoru ekonomiky Ukrainy [Justification of strategic directions, goals and measures of the state policy of realizing the potential of the IT sector of the economy of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, vol. 23, pp. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10> (accessed September 21, 2024).
 12. Popadynets N., Nezvyshchuk-Kohut T., Danylo Ya., Biletska N. (2024) Rozvytok transkordonnnykh

- turystychnykh klasteriv: stratehichni initsiatyvy ta marketynhove zabezpechennia [Development of cross-border tourist clusters: strategic initiatives and marketing support]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 332, no. 4, pp. 264–270. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-39> (accessed September 21, 2024).
13. Kukharska N. O. (2015) Stratehichni napriamy strukturnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Strategic directions of structural transformation of the economy of Ukraine]. *Universytetski naukovi zapysky – University scientific notes*, vol. 3–4, pp. 16–25.
 14. Vladymyr O. (2019) Stratehichni napriamy rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh suchasnykh hlobalizatsiinykh transformatsii [Strategic directions of development of the national economy of Ukraine in the conditions of modern globalization transformations]. *Visnyk Ekonomiky – Bulletin of the Economy*, vol. 3, pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.03.007> (accessed September 21, 2024).
 15. Uzunov V. V. (2013) Stratehichni napriamy innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Strategic directions of innovative development of the regions of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 12, pp. 118–121. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/30.pdf (accessed September 21, 2024).
 16. Smoliar L., Skorobohatova N. (2019) Stratehichni napriamy innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v industrii 4.0 [Strategic directions of innovative development of Ukraine in industry 4.0]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, vol. 8, pp. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.2> (accessed September 21, 2024).
 17. Berezhanskyi M. M. (2014) Vyznachennia stratehichnykh napriamiv zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Determination of strategic directions for ensuring innovative development of the economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (accessed September 21, 2024).
 18. Bilousov O. S. (2016) Osnovni napriamky koordynuiuchoi roli derzhavy v realizatsii natsionalnoi informatsiinoi polityky v Ukraini [The main directions of the coordinating role of the state in the implementation of the national information policy in Ukraine]. *Politychne zhyttia – Political life*, vol. 1–2, pp. 84–87.
 19. Pozhuiev V. I. (2009) Stratehichni tsili i zadachi perekhodu Ukrainy do informatsiinoho suspilstva [Strategic goals and tasks of Ukraine's transition to the information society]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 39, pp. 4–20.
 20. Ievmieshkina O. L. (2017) Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia v Yevropeiskomu Soiuzi [Features of strategic planning in the European Union.]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya : Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration*, vol. 1, pp. 186–193.
 21. Iemets V. (2023) Stratehichni initsiatyvy krain YeS shchodo ekonomichnoi perebudovy yak orientyr dlia povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Strategic initiatives of the EU countries regarding economic restructuring as a reference point for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-8> (accessed September 21, 2024).
 22. Ministerstvo tsyvrovi transformatsii Ukrainy : veb-sait. Rozvyvaiemo tsyvrovu derzhavu: doluchaitesia do obhovorennia Stratehii rozvytku ekosystemy innovatsii v Ukraini [Ministry of Digital Transformation of Ukraine: website. We are developing a digital state: join the discussion of the Strategy for the Development of the Innovation Ecosystem in Ukraine]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsyvrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennya-strategii-rozvitku-ekosystemi-innovatsiy-v-ukraini> (accessed September 21, 2024).
 23. Kabinet Ministriv Ukrainy : Postanova (2020) Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [Cabinet of Ministers of Ukraine : Resolution. On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020> (accessed September 21, 2024).
 24. Verkhovna Rada Ukrainy: Zakon Ukrainy (2022) Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii [Verkhovna Rada of Ukraine: Law of Ukraine. On the National Informatization Program]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (accessed September 21, 2024).

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024.
The article was received 25 September 2024.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-3>

УДК 338.246:[005.934:316.774:351.863(477)]

Черв'як А.В.

*доктор філософії, учений секретар
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2747-4041>
E-mail: anncherviak@gmail.com*

Буряк А.А.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу
та оподаткування
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0814-7459>
E-mail: a_buriak@ukr.net*

Циганенко К.Д.

*аспірант кафедри фінансів, банківського бізнесу
та оподаткування
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1580-253X>
E-mail: kyrylts5991@gmail.com*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено питання принципів формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки. За використання методів збору та обробки інформації досліджено таксономію даного поняття, сформовано його зміст та значення. Сформовано структуру безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки де виділено п'ять ключових елементів. Визначено принципи формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища, дотримання яких забезпечуватиме раціональну діяльність й ефективне виконання поставлених завдань. Визначено вектори й цілі розвитку безпекоорієнтованого інформаційного середовища з урахуванням становлення Індустрії 4.0. Охарактеризовано бачення подальшого розвитку безпекоорієнтованого інформаційного середовища для підвищення економічної безпеки України, враховуючи особливості і цінності Індустрії 5.0, особливо у воєнний та повоєнний періоди.

Ключові слова: безпекоорієнтоване інформаційне середовище, інформаційна безпека, національна безпека, національна економіка.

Cherviak Anna, Buriak Alona, Tsyhanenko Kyryl. FEATURES OF FORMATION SECURITY-ORIENTED INFORMATION ENVIRONMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The economic and political situation that has formed in Ukraine today, the revolutionary and military events of recent years have caused dynamic changes in the state, especially this has affected its security. Ukraine is integrating into the concept of the fourth industrialization (Industry 4.0), which involves the digitization of production, the introduction of automated systems, artificial intelligence, the development of the IT sector and robotics. Industry 4.0 opens up new opportunities for economic growth, but in turn requires the formation of a security-oriented information environment of the national economy. Information is currently a strategically important management resource. The article examines the issue of the principles of forming a security-oriented information environment of the national economy. Using methods of information collection and processing, the taxonomy of this concept was studied, its content and meaning were formed. The structure of the security-oriented information environment of the national economy was formed, where five key elements were highlighted. The principles of the formation of an uncoordinated information environment have been determined, the observance of which will ensure rational activity and effective performance of assigned tasks. It was determined that the principles of building a security-oriented information environment of the national economy are focused on protection against cyber threats and information attacks. They include strengthening cyber security, controlling access to data, protecting critical facilities and implementing information security strategies. Strategic planning and international cooperation are identified as important elements that will help reduce risks in the digital economy, especially in the conditions of globalization and modern conflicts. The vectors and guidelines for the development of a security-oriented information environment, taking into account

the development of Industry 4.0, are identified. The vision of the further development of a security-oriented information environment to increase the economic security of Ukraine is characterized, taking into account the features and values of Industry 5.0, especially in the war and post-war periods.

Key words: security-oriented information environment, information security, national security, national economy.

Постановка проблеми. Україна інтегрується в концепцію четвертої індустріалізації (Індустрія 4.0), яка передбачає цифровізацію виробництва, впровадження автоматизованих систем, штучного інтелекту, розвиток ІТ-сектору та робототехніки. Індустрія 4.0 відкриває нові можливості для економічного зростання, проте в свою чергу вимагає формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки. Інформація наразі є стратегічно важливим управлінським ресурсом. Проведення виваженої інформаційної політики суттєво впливає на вирішення внутрішньо- та зовнішньополітичних питань й військових конфліктів, що важливо для України у сучасних умовах. Отже, потрібно підійти до розгляду питання формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки, що будуть базуватися на ключових положеннях вирішення військових конфліктів та Індустрії 4.0.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті Індустрії 4.0, активної цифровізації та зростання загроз в інформаційному просторі особливо гостро стоїть питання формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки. Значна кількість наукових досліджень з даної тематики доводять її актуальність. Проблеми захисту інформаційного простору держави та забезпечення високого рівня інформаційної безпеки, як основну складову національної безпеки розглядали у своїх наукових дослідженнях Варналій З.С. [1], Войко О.В. [2], Войціховський А.В. [3], Ільницька У. [4], Муравська Ю.Є. [5], Онищенко С.В. [6], Панченко О.А. [7], Федорова Н.Є. [8] та ін.

Метою статті є дослідження таксономії термінології безпекоорієнтованого інформаційного середовища та визначення принципів його формування.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Сучасний стан національної економіки України в безпековому аспекті характеризується високим рівнем загроз, пов'язаних з війною, кібернападами, інформаційними атаками та економічними санкціями. Збройний конфлікт підвищує ризики для критичної інфраструктури та економічних ресурсів, особливо в енерге-

тичній, фінансовій та транспортній сферах. Для зменшення цих загроз Україна активно розвиває систему кібербезпеки, вдосконалює законодавчу базу та інтегрує міжнародні стандарти безпеки для протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

В умовах четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) інформаційна безпека стає найбільш важливим і самостійним елементом у національній економіці. Індустрія 4.0 охоплює автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів за допомогою сучасних технологій та буквально означає злиття технологій, що розмиває межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами [9]. Це призводить до підвищення ефективності взаємодії всіх суб'єктів національної економіки та відкриває нові можливості для бізнесу. Поряд з тим, це призводить до поглиблення інформатизації економічних процесів та встановлення тісної взаємозалежності національної економіки та національної безпеки з інформаційним середовищем та його безпековим аспектом. Це є результатом того, що інформація у її первинному вигляді стала товаром і стратегічно важливим ресурсом, який забезпечує розвиток економіки та ринку інформаційних послуг. Ці всі аспекти надають зростаючої питомої ваги інформаційно-комунікаційному сектору економіки [10; 11].

Інформація є стратегічним національним ресурсом від рівня захищеності якої залежить рівень національної безпеки. Конституцією України визначено, що найважливішими функціями держави та загальносуспільним інтересом жителів країни є забезпечення економічної безпеки та інформаційного середовища держави, беззаперечний захист суверенітету України та дотримання принципу, згідно з яким територія держави є неподільною та єдиною [12].

Враховуючи вищезазначене необхідно дослідити таксономію термінології безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки для подальшого визначення векторів й орієнтирів розвитку безпекоорієнтованого інформаційного середовища та принципів його формування.

Для того, щоб сформувані об'єктивне поняття безпекоорієнтованого інформацій-

ного середовища, перш за все, необхідно проаналізувати базові підходи до визначення поняття інформаційної безпеки в економічній літературі, що наведено у табл. 1.

Безпекоорієнтоване інформаційне середовище включає у свою структуру не тільки інформаційну безпеку, але й загальні стратегії захисту національної економіки, критичної інфраструктури, а також нормативно-правове регулювання та міжнародну співпрацю у сфері безпеки.

Отже, проаналізувавши законодавчу базу та підходи вчених до визначення поняття інформаційна безпека, враховуючи специфіку даного поняття, під безпекоорієнтованим інформаційним середовищем національної економіки пропонуємо розуміти сукупність методів, технологій і заходів, спрямованих на забезпечення захисту інформаційних ресурсів усіх галузей національної економіки, критичної інфраструктури та стратегічно важливих об'єктів від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів. Дане поняття включає в себе управління інформаційними каналами, контроль допуску до інформації, кіберзахист що унеможливорює витік інформації, проведення маніпуляційних дій з даними

та хакерські атаки на програми обслуговування та бази даних.

Відповідно до сформульованого визначення, доцільно виділити напрями формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки, які наведено на рис. 1.

Нормативно-правове регулювання представляє собою закони, нормативні акти, положення та стратегії що стосуються регулювання інформаційної безпеки на мікро-, мезо- та макро рівнях.

Кібербезпека як елемент безпекоорієнтованого інформаційного середовища – це захист інформаційних каналів, баз даних та систем від зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів. Це можуть бути шпигунство чи зловмисне втручання, зловживання доступом або помилки співробітників.

У структурі безпекоорієнтованого інформаційного середовища захист критичної інфраструктури передбачає захист стратегічно важливих об'єктів пов'язаних із забезпеченням безперебійної роботи електростанцій, ядерних установок, транспортних сполучень і фінансових систем, що є критичними для функціонування націо-

Таблица 1

Підходи до визначення поняття «інформаційна безпека»

Автор	Зміст поняття
Стратегія інформаційної безпеки [13]	Ключова складова національної безпеки України; рівень захищеності суверенітету, цілісності території, демократичного конституційного устрою та інших стратегічно необхідних інтересів держави, суспільства та кожної окремої особистості при якому цілком і повністю забезпечено конституційні права та свободу людини на будь які дії (поширення, зберігання чи використання) з інформаційними даними й надано доступ до об'єктивної та перевіреної інформації. Для створення відповідних передумов забезпечення інформаційної безпеки створена дієва система захисту та превентивних заходів спрямованих на протидію неправомірним та несанкціонованим діям в інформаційному середовищі: поширення недостовірної інформації чи деструктивної пропаганди, несанкціонованого доступу до даних з обмеженим доступом чи персональних даних людей, порушення цілісності інформації шляхом неповного її трактування.
Богуш В.М., Юдін О.К. [14]	Забезпечення відповідного рівня безпеки інформаційного середовища, що передбачає створення та використання потенційних можливостей для розвитку, незалежно від дії на нього дестабілізуючих факторів будь якого характеру походження, та не суперечить стратегічним цілям та інтересам держави.
Барановський О.І. [15]	стан захищеності інтересів держави в інформаційному просторі при якому можливість завдати шкоди державі чи суспільству зводиться до мінімального рівня чи не допускається взагалі. Негативний вплив на рівень інформаційної безпеки може бути результатом розповсюдження недостовірної та неповної інформації, через поширення та використання неперевіреної інформації чи здобутої неправомірним шляхом.
Сороківська О.А. [16]	Забезпечення такого рівня суспільних відносин, які формують та підтримують на високому рівні діяльність інформаційних систем суб'єкта господарювання.
Горбатюк О.М. [17]	Рівень захищеності інформаційних потреб особи, суспільства та держави, який гарантує їхнє існування і поступовий розвиток, незважаючи на інформаційні загрози внутрішнього чи зовнішнього походження.

Джерело: узагальнено авторами

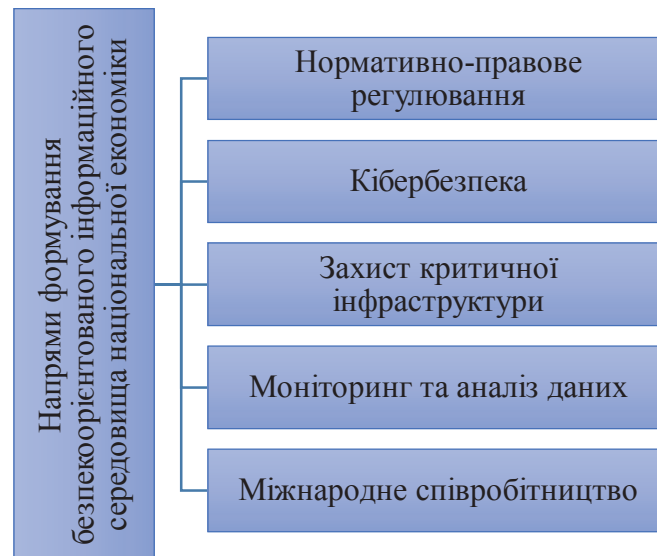


Рис. 1. Напрями формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки

Джерело: складено авторами

нальної економіки і безпеки. Даний елемент у структурі винесено окремо, оскільки в умовах розпочатого повномасштабного вторгнення РФ в Україну ведеться гібридна війна, яка направлена дестабілізувати інформаційний простір України, розбалансувати комунікацію між об'єктами критичної інфраструктури завдавши глобальних наслідків для всієї життєзабезпечувальної системи країни [18].

Моніторинг та аналіз даних – це комплекс заходів та систем для аналізу зовнішнього та внутрішнього інформаційного середовища, відстеження потенційних та наявних загроз та прийняття оперативних рішень з реагування на дестабілізуючі фактори.

Міжнародна співпраця передбачає обмін досвідом та об'єднання зусиль з партнерами для боротьби з глобальними інформаційними викликами.

Для раціональної організації безпекоорієнтованого інформаційного середовища й ефективного виконання поставлених до нього завдань необхідно спиратися на відповідні принципи. У затвердженій у 2021 році Стратегії інформаційної безпеки визначено 7 стратегічних цілей та напрямів реалізації Стратегії [13]. Згідно з даного нормативного документу стійкість і взаємодія виступають основними напрямками у забезпеченні інформаційної безпеки України. Відповідно для досягнення поставлених завдань Стратегії необхідно дотримуватися стратегічних цілей та завдань.

Відповідно до визначених стратегічних цілей пропонуємо виділяти наступні принципи формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки.

- системності, що передбачає формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища як складної динамічної системи, тобто сукупності елементів (інформації, методів і прийомів аналізу, вихідних документів, фахівців тощо), котрі знаходяться у взаємозв'язку, взаємозалежності та створюють відповідну цілісність;

- прозорості, який полягає у контролі інформаційних процесів за дотриманням чинного законодавства;

- сумісності, відповідно до якого при формуванні безпекоорієнтованого інформаційного середовища повинні бути створені інформаційні інтерфейси й встановлені правила взаємодії з іншими складовими;

- гнучкості (адаптивності), що полягає у можливості швидкої адаптації інформаційного середовища до змін зовнішнього та внутрішнього середовища без суттєвої модифікації методів і засобів збирання інформації та проведення аналітичної роботи;

- обґрунтованості, що вимагає надання аргументованих результатів аналітичної роботи на основі використання сучасних наукових підходів, аналітичних прийомів та інформаційних технологій тощо;

- проактивності, відповідно до якого функціонування безпекоорієнтованого

інформаційного середовища повинно бути спрямовано на проведення досліджень й формування результатів незалежно від конкретних запитів користувачів, що передбачає роботу на випередження з елементами прогнозування;

– стандартизації, який передбачає застосування типових, стандартизованих елементів, рішень, процесів, прикладних програм для вирішення якомога ширшого кола завдань;

– постійного розвитку, що вимагає, поряд з використанням стандартизованих елементів, регулярної актуалізації інформаційного середовища на основі останніх досягнень науки та інформаційно-комп'ютерних технологій без порушення процесу його функціонування;

– ефективності, який передбачає досягнення оптимального співвідношення між витратами й цільовими результатами;

– пріоритетності, який полягає у першочерговості захисту стратегічних об'єктів та суб'єктів критичної інфраструктури.

Принципи побудови безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки зосереджені на захисті від кіберзагроз та інформаційних атак. Вони включають зміцнення кібербезпеки, контроль доступу до даних, охорону критичних об'єктів і впровадження стратегій інформаційної безпеки. Важливими елементами є стратегічне планування та міжнародна співпраця, що сприяють зменшенню ризиків у цифровій економіці, особливо в умовах глобалізації та сучасних конфліктів [19].

Розвиток безпекоорієнтованого інформаційного середовища з урахуванням становлення Індустрії 4.0 передбачає адаптацію до нових технологічних викликів, таких як автоматизація виробництва, штучний інтелект (ШІ), інтернет речей і великі дані. Це вимагає підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних, інтеграції систем моніторингу загроз, а також розробки нормативної бази для регулювання нових технологій. Забезпечення безпеки в умовах Індустрії 4.0 стає важливим елементом стійкого розвитку національної економіки та захисту критичної інфраструктури.

На законодавчому рівні в Україні прийняті відповідні рішення, що стосуються безпекоорієнтованого інформаційного середовища країни. Згідно з Розпорядження Кабінету Міністрів України, 6 грудня 2017 року було ухвалено Концепцію створення державної системи захисту критичної

інфраструктури, ключовою позицією якої є забезпечення системи захисту критичної інфраструктури [20]. У Концепції визначено ключові напрямки, механізми, шляхи і способи розв'язання проблем пов'язаних із захистом критичної інфраструктури.

Індустрія 4.0 створила основу для автоматизації та обміну даними у виробничих процесах. Однак лідери промисловості вже готуються до Індустрії 5.0, яка зосереджується на людині як ключовому елементі виробничих процесів. Це допоможе знизити страх перед технологічним безробіттям, викликаним автоматизацією Індустрії 4.0, і зменшить спротив до впровадження нових технологій, роблячи їх більш гуманізованими та спрямованими на співпрацю між людиною і машинами [21].

Роль та значення безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки в Індустрії 5.0 буде мати таке ж стратегічно важливе значення як і при Індустрії 4.0. Воно буде забезпечувати захист даних і безперерйну взаємодію між людиною та машинами. В умовах, коли індивідуалізовані виробничі процеси все більше залежать від штучного інтелекту та роботизованих процесів, інформаційна безпека запобігає кібератакам, витоку конфіденційної інформації та саботажу систем. Це включає контроль доступу, шифрування даних, а також впровадження стандартів кібербезпеки для захисту від нових ризиків у цифрових екосистемах.

Отже незалежно від етапу реалізації четвертої чи п'ятої промислової революції поняття інформації та інформаційної безпеки продовжує бути стратегічно важливим у національній економіці та безпеці.

Висновки. Отже, в умовах сучасного інформаційного розвитку суспільства, ведення гібридного характеру війни рф проти України захист національного інформаційного простору та інформаційна безпека є ключовим пріоритетом для національної безпеки. При цьому безпекоорієнтоване інформаційне середовище національної економіки варто розглядати як самостійний елемент системи безпеки, що відображає її стратегічне значення для державного розвитку та захисту від загроз.

Забезпечення інформаційної безпеки є критично важливим для України, оскільки країна стикається з постійними загрозами в інформаційному просторі. Визначені принципи формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища національної економіки зосереджені на

захисті від кіберзагроз та інформаційних атак. Вони стосуються ключових аспектів зміцнення кібербезпеки, контроль доступу до даних, охорону критичних об'єктів і впровадження стратегій інформаційної безпеки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Варналій З.С., Онищенко С.В., Маслій О.А. Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія. / за заг. ред. А.І. Мокія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. С. 21–95.
- Войтко О.В. Реалізація державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки в умовах конфлікту з Російською Федерацією. *Міжнародний журнал «Грааль науки»*. 2021. № 1. С. 164–166.
- Войціховський А. В. Інформаційна безпека як складова системи національної безпеки (міжнародний і зарубіжний досвід). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2020. № 29. С. 281–288.
- Ільницька У. Інформаційна безпека України: сучасні виклики, загрози та механізми протидії негативним інформаційно-психологічним впливам. *Політичні науки*. 2016. Вип. 2 (1). С. 27–32.
- Муравська (Якубівська) Ю.Є. Інформаційна безпека суспільства: концептуальний аналіз. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 289–29
- Онищенко С.В., Білко С.С. Концепти синергетичного підходу до формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1 (314). С. 204–211.
- Панченко О.А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект: монографія. Київ : КВІЦ, 2020. 332 с.
- Федорова Н.Є., Смесова В.Л. Інформаційна безпека та шляхи її забезпечення на етапі інформаційно-технологічної революції. *Причорноморська економічні студії*. 2020. Вип. 57. С. 13–16.
- Klaus Schwab. 4 Industrial Revolution: what it means, how to respond. WEF. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (дата звернення 20.09.2024).
- Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 66–82.
- Маслій О.А., Максименко А.П. Ризики та загрози економічній безпеці України у цифровій сфері в умовах війни. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 21 № 3(52). С. 179–199.
- Конституція України. Сервіс документів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 22.09.2024).
- Стратегія інформаційної безпеки. Сервіс документів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення 22.09.2024).
- Богуш В.М., Юдін О.К. Інформаційна безпека держави. Київ : «МК-Прес», 2005. 432 с.
- Барановський О. І. Фінансова безпека. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
- Сороківська О.А., Гевко В.Л. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 32–35.
- Горбатюк О.М. Сучасний стан та проблеми інформаційної безпеки України на рубежі століть. *Вісник Київського університету імені Т. Шевченка*. 1999. Вип. 14. С. 46–48
- Онищенко С.В., Маслій О.А., Глушко А.Д., Загорсько Т.А. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 135–143.
- Buriak A., Masliy O. Strategic foundations of security-oriented international space: economic, informational and ecological dimensions. *Economics and Region*. 2024. № 1 (92). С. 281–286.
20. Концепція створення державної системи захисту критичної інфраструктури. Сервіс документів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 21.09.2024).
- Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 3(155). С. 41–46.

REFERENCES:

- Varnalii Z. S., Onyshchenko S. V., Masliy O. A. (2019) Threats to the economic security of Ukraine in the conditions of globalization. Competitive security strategies of Ukraine's development in the global environment: monograph / in general ed. A. I. Mokiya. State University "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyo National Academy of Sciences of Ukraine". Lviv. P. 21–95.
- Voitko O. V. (2021) Implementation of the state information policy and provision of information security in the conditions of the conflict with the Russian Federation. *International journal "Grail of Science"*, no. 1, pp. 164–166.
- Voysikhovsky A. V. (2020) Information security as a component of the national security system (international and foreign experience). *Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. "Law" series*, no. 29, pp. 281–288.
- Ilnytska U. (2016) Information security of Ukraine: modern challenges, threats and countermeasures against negative information and psychological influences. *Political sciences*, issue 2 (1), pp. 27–32.
- Muravska (Yakubivska) Yu. E. (2017) Information security of society: a conceptual analysis. *Economy and society*, issue 9, pp. 289–29
- Onishchenko S. V., Bilko S. S. (2023) Concepts of a synergistic approach to the formation of a security-oriented information environment in Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 1 (314), pp. 204–211.
- Panchenko O. A. (2020) Information security in the era of turbulence: state-management aspect: monograph. Kyiv: KVITS, 332 p.
- Fedorova N. E., Smyesova V. L. (2020) Information security and ways to ensure it at the stage of the information technology revolution. *Black Sea Economic Studies*, issue 57, pp. 13–16.

9. Klaus Schwab. 4 Industrial Revolution: what it means, how to respond. WEF. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (accessed September 20, 2024).
10. Hnatenko V. (2021) The main components of the economic security of the state. *Scientific Bulletin: State Administration*, no. 1 (7), pp. 66–82.
11. Maslii O. A., Maksymenko A. P. (2023) Risks and threats to the economic security of Ukraine in the digital sphere in the conditions of war. *Market economy: modern management theory and practice*, volume 21, no. 3(52), pp. 179–199.
12. Constitution of Ukraine. Document service. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed September 22, 2024).
13. Information security strategy. Document service. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (accessed September 22, 2024).
14. Bogush V. M., Yudin O. K. (2005) Information security of the state. Kyiv: MK-Press, 432 p.
15. Baranovsky O. I. (1999) Financial security. Kyiv: Phoenix, 338 p.
16. Sorokivska O. A., Gevko V. L. (2010) Enterprise information security: new threats and prospects. *Economic Sciences: Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 2, vol. 2, pp. 32–35.
17. Horbatiuk O. M. (1999) The current state and problems of information security in Ukraine at the turn of the century. *Bulletin of Kyiv University named after T. Shevchenko*, vol. 14, pp. 46–48
18. Onyshchenko S. V., Masliy O. A., Glushko A. D., Zagorulko T. A. (2023) Challenges and threats to the socio-economic security of Ukraine in the conditions of martial law. *Economy and the region*, no. 1 (88), pp. 135–143.
19. Buriak A., Masliy O. (2024) Strategic foundations of security-oriented international space: economic, informational and ecological dimensions. *Economics and Region*, no. 1 (92), pp. 281–286.
20. The concept of creating a state system for the protection of critical infrastructure. Document service. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-%D1%80#Text> (accessed September 21, 2024).
21. Ryvak N. O. (2022) Industry 5.0: transition to a sustainable and human-oriented industry. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, issue 3(155), pp. 41–46.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024.
The article was received 27 September 2024.

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-4>

УДК 338.43:634.8

Печко В.С.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри переробки сільськогосподарської продукції
Інституту післядипломної освіти
Національного університету харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>
E-mail: peckko.v.2021@ukr.net*

ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню впливів та встановленню чинників стратегічного управління виноградарсько-виноробними підприємствами в умовах глобалізації. Проаналізовано теоретичні підходи, сутність та окреслено ключові ознаки процесу глобалізації. Здійснено бібліографічний аналіз тлумаченням поняття «чинник» та моделей, які описують процес прийняття стратегічних рішень. Встановлено сутність та особливості диференціації чинників (факторів) впливу на практику стратегічного управління на підприємствах. Запропоновано ландшафт чинників впливу на стратегічне управління виноградарсько-виноробними підприємствами в умовах глобалізації, який враховує вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, а також безпосереднього оточення господарюючих суб'єктів, які перебувають у процесі постійної деформації внаслідок посилення глобалізаційних трендів.

Ключові слова: стратегічне управління, виноградарсько-виноробний комплекс, виноградарство, виноробство, підприємство, глобалізація, менеджмент, чинники управління.

Pechko Volodymyr. FACTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF VITICULTURE AND WINEMAKING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

The relevance of the study is stipulated by the need to adapt the agricultural sector, in particular viticulture and winemaking, to the challenges of the modern globalized world. Globalization is increasing competition in international markets, creating new opportunities for export and cooperation, but at the same time raising requirements for product quality, environmental responsibility and innovation in production processes. The article is devoted to theoretical substantiation of the impacts and identification of factors of strategic management of viticulture and winemaking enterprises in the context of globalization. Theoretical approaches, essence and key features of the globalization process are analysed. A bibliographic analysis of the interpretation of the concept of 'factor' and models describing the process of strategic decision-making is carried out. The essence and peculiarities of differentiation of factors of influence on the practice of strategic management at enterprises have been determined. The landscape of factors influencing the strategic management of viticulture and winemaking enterprises in the context of globalization is proposed, which takes into account the influence of factors of the internal and external environment, as well as the immediate environment of economic entities, which are in the process of constant deformation due to the strengthening of globalisation trends. It is determined that viticulture and winemaking enterprises should take into account external and internal factors, such as changes in consumer preferences, climate risks, technological innovations and regulatory requirements, in order to develop strategies that ensure sustainable development and competitiveness in the world market. This issue is of particular importance in the context of integration into international trade networks and the struggle for a sustainable position in the wine industry. The structural and logical interpretation of the landscape of factors influencing the strategic management of viticulture and wine enterprises in the context of globalization proposed in the article takes into account the influence of factors of the internal and external environment, as well as the immediate environment of economic entities, which are in the process of constant deformation due to the strengthening of globalization trends. This allows enterprises of the viticulture and wine industry to flexibly adapt their strategies to changes in the environment, responding promptly to external challenges and new opportunities; to be flexible in the face of dynamic changes in market conditions, changes in regulatory requirements, development of innovative technologies and fluctuations in consumer preferences, which contributes to more efficient resource planning and optimisation of internal processes.

Key words: strategic management, viticulture and winemaking complex, viticulture, winemaking, enterprise, globalization, management, management factors.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство перебуває на етапі інтенсивного розвитку, який характеризується динамічністю та постійними змінами. Ключовою характеристикою цього розвитку є формуванням єдиного глобального простору, яке відбувається завдяки процесу глобалізації. Глобалізація виступає як інтеграційний процес, який впливає на всі сфери життя, включаючи політику, економіку, культуру, технологічний розвиток та відкриває нові можливості для міжнародного співробітництва.

У цьому контексті виникають нові виклики, можливості, загрози та перешкоди для стратегічного управління, оскільки вітчизняні підприємства, зокрема виноградарсько-виноробної галузі повинні адаптуватися до швидких змін глобального середовища. Так, підприємства повинні розробляти стратегії, які враховують ключові аспекти глобалізації, щоб бути конкурентоспроможними на світовому ринку та досягати успіху в умовах постійного зростання конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління підприємствами в умовах глобалізації присвячені наукові праці низки закордонних та вітчизняних вчених. Зокрема, О. Гетманець, Д. Коробова та Є. Єжелей дослідили складність інтеграції ринків та економічні наслідки глобалізації для України [11]. Глобалізаційні тенденції та їх вплив на національні економіки, міжнародну торгівлю та підприємництво досліджували А. Дрегер (A. Dreher) [4], Р. Лавров, Г. Еатон та І. Сидорук [13], М. Портер (M. Porter) [6]. Методологічні концепції стратегічного управління та особливості їх імплементації в різних галузях та організаційно-правових формах господарювання розкрито в працях таких дослідників, як С. Адебісі (S. Adebisi) [1], К. Бамбараденія та Дж. Едірісінхе (C. Bambaradeniya & J. Edirisinghe) [2], Дж. Р. Крег та М. Кінг (R. Cragg, M. King) [3], С. Хін, Ф. Іса, Х. Хі (C.W. Hin, F.M. Isa & H.C. Hee) [5], Дж. Раджасекар (J. Rajasekar) [7], М. Резерфорд та С. Освальд (M. Rutherford, S. Oswald) [8], Шатило О. [9], Е. Камішнікова [12], Г. Ортіна [14], О. Харчишина [15] та ін. Даними вченими сформовано потужну теоретико-методологічну базу стратегічного управління, проте виокремлення його чинників у контексті управління розвитком підприємств виноградарсько-виноробного комплексу потребує поглиблених досліджень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування впливів та встановлення чинників стратегічного управління виноградарсько-виноробними підприємствами в умовах глобалізації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Глобалізація – це процес, який розмиває національні кордони, інтегрує національні економіки, культури, технології та управління, а також породжує складні відносини взаємної взаємозалежності, які поглиблюють взаємовідносини між державами [10, с. 546].

В своїй науковій праці О. Гетманець, Д. Коробова та Ю. Єжелей визначають, що глобалізація є найважливішою практичною характеристикою сучасної світової системи та однієї з найвпливовіших сил, що визначає напрям розвитку на сучасному етапі, охоплює найважливіші соціальні та економічні процеси розвитку світу і сприяє прискоренню економічного зростання та модернізації. Також науковці зазначають, що протилежною стороною глобалізації є породження нових протиріч та викликів для світової економіки [11].

Дослідник Швейцарського федерального технологічного інституту Аксель Дрегер (Axel Dreher) розрізняє три різні виміри глобалізації: економічна глобалізація – характеризує потоки товарів, капіталу та послуг на великі відстані, а також інформацію та її сприйняття, які супроводжують ринкові обміни; соціальна глобалізація – виражає поширення ідей, інформації, образів та суспільства; політична глобалізація – характеризує поширення державної політики [4].

На основі окреслення ключових ознак процесу глобалізації можна зазначити, що перед підприємствами виноградарсько-виноробного комплексу відкриваються нові ринкові сегменти та шляхи до міжнародного успіху. Проте, глобалізація також формує нові виклики перед підприємствами, такі як збільшення рівня конкуренції, необхідність адаптації та врахування особливостей економіки та культури, а також управління глобальними ризиками.

В даному контексті погоджуємось з думкою науковців Р. Лаврова, Г. Еатон та І. Сидорук, що сучасні глобалізаційні тренди вимагають від підприємств розвитку адаптивних, інноваційних та сталих бізнес-стратегій, які відповідають умовам глобального ринку, що стане запорукою їх виживання в умовах нових викликів та забезпечить відкриття нових горизон-

тів для підприємництва та міжнародної торгівлі, пропонуючи водночас як унікальні можливості, так і складні виклики [13, с. 70].

Модель зміни конкурентного ландшафту показує, що під впливом визначених явищ виникає необхідність у формуванні нового підходу до управління та зміни мислення. Сучасним виноградарсько-виноробним підприємствам варто зрозуміти, що для досягнення успіху та отримання прибутку потрібно бути готовими до змін, постійно вчитися, адаптуватися та бути інноваційно активними. Менеджери підприємства повинні мати гнучке мислення та приймати швидкі та якісні управлінські рішення, щоб задовольнити потреби клієнтів й залишитися конкурентоспроможними.

Стратегічне управління спрямоване на зменшення рівня невизначеності шляхом детального аналізу зовнішніх та внутрішніх умов середовища в якому функціонують підприємства та врахування взаємозв'язку між факторами середовища. Це означає, що при розробці стратегії важливо сформулювати місію, візію та довгострокові цілі підприємства, а потім розробити конкретні методи і підходи для досягнення визначених цілей [15, с. 92].

Стратегічний менеджмент пов'язаний в першу чергу з результативністю підприємства та його діями, які направлені на досягнення конкурентних переваг і створення цінності для клієнтів та ключових стейкхолдерів. Наприклад, збільшення швидкості технологічних змін, зміни інформаційних технологій та збільшення інтенсивності знань [5].

Короткий бібліографічний аналіз дозволив визначити, що стратегічне управління є необхідним для успішної діяльності підприємства в умовах змін технологій та інформаційних процесів, дозволяє підприємствам встановлювати місію, визначати цілі та пріоритети, розробляти плани дій та ефективно використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг в період глобалізації. Успішність реалізації стратегії управління залежить від врахування впливу низки чинників на управління діяльністю виноградарсько-виноробних підприємств.

Згідно з лексичним тлумаченням поняття «чинник» («фактор») означає причинно-рушійну силу, яка визначає характер або певні аспекти будь-якого процесу. В контексті стратегічного управління діяльністю виноградарсько-виноробних підприємств

чинники можна інтерпретувати як фактори, які впливають на прийняття рішень та відіграють ключову роль у визначенні напрямку й успішності цього процесу.

Існує ряд моделей, які описують процес прийняття стратегічних рішень. Ці моделі, які, безумовно, суттєво відрізняються за своїми основними припущеннями щодо контексту прийняття рішень та характеристиками процесу прийняття рішень, зазвичай перебувають під впливом різних чинників. Чинники, що впливають на прийняття стратегічних рішень, зокрема, на різні етапи та процес, можна класифікувати за чотирма основними категоріями: специфічні характеристики рішення; внутрішні організаційні характеристики; характеристики зовнішнього середовища та характеристики менеджменту підприємства [1].

Фактори, які впливають на вибір підприємством того чи іншого методу стратегічного управління можуть бути пов'язані з характеристиками, що відображені в особистій компетентності підприємства (досвід та знання керівництва, культура та цінності); з точки зору сфери діяльності, масштабу, структури власності, а також зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, культурні, екологічні, технологічні, глобалізація) тощо [3; 8].

Також фактори впливу на практику стратегічного управління на підприємствах можна розподілити на внутрішні та зовнішні. До факторів зовнішнього середовища включають загальне середовище (політичне та правове, демографічне, соціокультурне, економічне, технологічне та глобальне), галузеве середовище (загроза виходу на ринок, загроза появи заміників, переговорна сила покупців та постачальників й суперництво між існуючими конкурентами) та конкурентне середовище. Факторами внутрішнього середовища є організаційна структура, право власності, розмір підприємства, організаційна культура, стиль управління, очікування зацікавлених сторін та ресурси [2].

Дослідник Г. Ортіна зазначає, що стратегічне управління, відповідно до своїх принципів, не прагне надавати універсального рішення, адаптуючись до конкретних умов та потреб кожного підприємства. Характеристики стратегічного управління кожного підприємства формуються взаємодією різних чинників, таких як галузева належність, розмір, тип виробництва, наявність ресурсів та рівень кваліфікації персоналу, що визначають унікальний характер стра-

тегічного управління кожного підприємства [14].

М. Портером (Michael E. Porter) професором Гарвардської школи-бізнесу, була запропонована «Діамантова модель», яка розкриває чинники, що можуть забезпечити конкурентну перевагу на національному ринку або в економіці. Ці чинники включають у себе стратегію фірми, її структуру, факторні умови, умови попиту, суміжні та підтримуючі галузі, а також додаткові фактори, такі як випадковість або вплив уряду [6]. Ця модель слугує корисним інструментом для розуміння ключових факторів та конкурентних переваг, які можуть впливати на діяльність виноградарсько-виноробних підприємств.

Чинники, що впливають на реалізацію стратегії управління, можна класифікувати як стиль керівництва, доступність і точність інформації, невизначеність, організаційна структура, організаційна культура, людські ресурси та технології. Також обґрунтованою є думка, що окреслені чинники впливають на реалізацію стратегії управління, проте вплив кожного з них відбувається на різному рівні і має різну силу [7, с. 170]. На думку Е. Камишикової формування концепцій стратегічного управління відбувається під впливом багатьох чинників, а саме характеристики зовнішнього середовища, рівня невизначеності процесів, вимоги з боку основних стейкхолдерів, рівня компетентності кадрів тощо [12, с. 115].

Ми підтримуємо дану думку та вважаємо, що глобальні тренди в споживанні та виробництві вина можуть як створювати нові можливості для ринкового зростання, так і вимагати адаптації до змін у смакових якостях споживачів та вимогах щодо якості продукції. Зовнішнє середовище також включає конкуренцію на глобальному ринку вина, де підприємства конкурують з іншими виробниками з різних країн. Це вимагає розроблення ефективних стратегій маркетингу та дистрибуції, щоб зберігати або займати своє місце на ринку. Підприємства також повинні враховувати ризики, пов'язані зі змінами клімату та природними катастрофами, які можуть вплинути на врожайність винограду та виробництво вина. Розробка стратегій управління ризиками може допомогти зменшити наслідки таких подій. Також для успіху виноградарсько-виноробних підприємств важливим є рівень компетентності кадрів. Наприклад, розвиток нових технологій виноградарства

та виноробства може вимагати постійного навчання та оновлення навичок персоналу. Крім того, врахування інтересів ключових стейкхолдерів, таких як органи місцевої влади, громадські організації, екоактивісти, інвестори та інші, важливе для забезпечення підтримки та продуктивності діяльності підприємства в очах суспільства. Таким чином, всі ці чинники взаємодіють і впливають на процес формування концепцій стратегічного управління в організації.

На рис. 1 відображена концептуальна основа ландшафту чинників, які впливають на стратегічне управління виноградарсько-виноробними підприємствами.

З одного боку, врахування чинників внутрішнього середовища є ключовим для стратегічного управління розвитком виноградарсько-виноробних підприємств, оскільки ці чинники визначають ефективність функціонування організації та її конкурентні переваги. Внутрішні ресурси, такі як кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, фінансовий стан та організаційна культура, впливають на здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики та адаптувати стратегії до ринкових умов. Оптимізація внутрішніх процесів дозволяє посилити позиції підприємства на ринку, підвищити його продуктивність та забезпечити довгострокову стабільність розвитку.

З іншого боку, зовнішнє середовище виноградарсько-виноробного сектору може бути особливо різноманітним і варіативним. Наприклад, економічні коливання можуть вплинути на споживчу платоспроможність та попит на вино, а політичні регуляції можуть визначати умови торгівлі та виробництва. Соціокультурні тенденції, такі як зростаюча популярність органічного вина або зміни в уподобаннях споживачів, також можуть впливати на ринкові умови. Щодо внутрішнього середовища, важливо розглядати фактори, такі як якість сировини, технологічні можливості та управління персоналом.

Водночас погоджуємось з думкою О. Шатіло, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на різні аспекти діяльності підприємства, тому вони повинні не тільки адаптуватися до зовнішнього середовища, але й удосконалювати свою внутрішню структуру, з якої походять загрози та можливості для розвитку [9, с. 88]. До прикладу, ігноруючи зовнішні фактори, підприємство може втратити здатність адаптуватися до змін на ринку або не передбачити майбутні тренди.

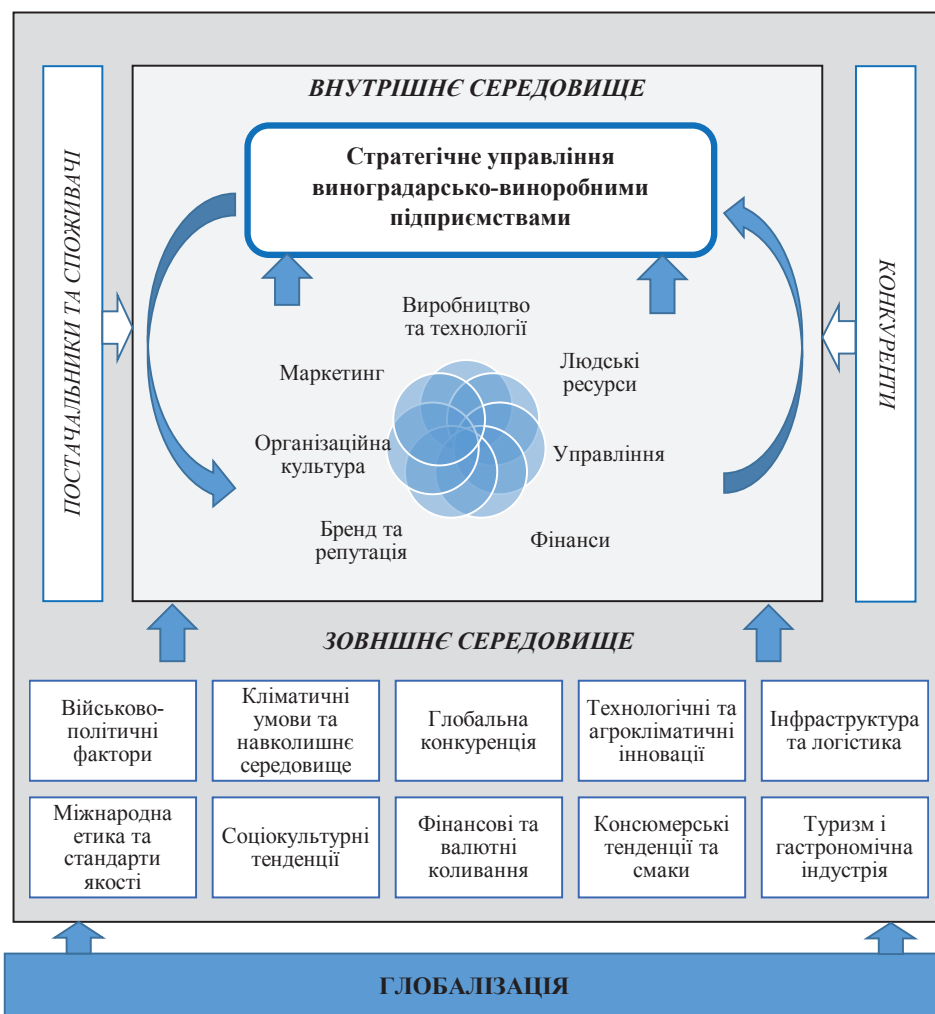


Рис. 1. Ландшафт чинників впливу на стратегічне управління виноградарсько-виноробними підприємствами в умовах глобалізації

Джерело: побудовано автором

З іншого боку, зосередження тільки на внутрішніх факторах може привести до втрати конкурентоспроможності в контексті швидкої плинності зовнішнього середовища.

Висновки. Глобальний ринок вина стає все більш конкурентним, з високою міжнародною конкуренцією та швидкими змінами у споживчих уподобаннях. Підприємства повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб пристосуватися до змін у глобальному попиті та сучасних трендів. Крім того, глобалізація впливає на ланцюг постачання, зокрема на експорт і імпорт сировини та готової продукції, що вимагає управління ризиками та стратегічного планування щодо виробництва та реалізації. Також важливо враховувати глобальні стандарти якості та екологічні стандарти, оскільки вони можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, глобалізація вимагає від виноградарсько-виноробних підприємств розробки стратегій, які беруть до уваги цілісний погляд на світовий ринок та дозволяють максимально ефективно використовувати можливості та уникати загроз, що виникають у змінному та динамічному середовищі глобального бізнесу. Тому стратегії виноградарсько-виноробних підприємств у глобалізованому світі повинні бути націлені на збільшення конкурентоспроможності, інновації та ефективність у всіх аспектах діяльності, включаючи виробництво, маркетинг та логістику. При цьому варто враховувати принципи на яких буде побудована стратегія управління.

Запропонована у статті структурно-логічна інтерпретація ландшафту чинників впливу на стратегічне управління виноградарсько-виноробними підприємствами в умовах глобалізації враховує вплив чин-

ників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також безпосереднього оточення господарюючих суб'єктів, які перебувають у процесі постійної деформації внаслідок посилення глобалізаційних трендів. Це дає можливість підприємствам виноградарсько-виноробної галузі гнучко адаптувати свої стратегії до змін у середовищі, оперативно реагуючи на зовнішні виклики та нові можливості; проявляти гнучкість в умовах динамічних змін ринкових умов, змін в регуляторних вимогах, розвитку інноваційних технологій та коливання споживчих вподобань, що сприяє ефективнішому плануванню ресурсів і оптимізації внутрішніх процесів. В результаті, підприємства можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та цінність, мінімізувати ризики, пов'язані з глобалізацією, та посилити своє позиціонування на міжнародних ринках.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Adebisi S. The Role of Management Information System and Factors Influencing Strategic Decision making Processes in an Organization. *Texila International Journal*. 2016. No. 2. URL: https://www.academia.edu/31402330/The_Role_of_Management_Information_System_and_Factors_Influencing_Strategic_Decision_making_Processes_in_an_Organization (дата звернення: 24.09.2024).
2. Bambaradeniya C., Edirisinghe J. Composition, Structure and Dynamics of Arthropod Communities in a Rice Agro-Ecosystem. *Ceylon Journal of Science (Biological Sciences)*. 2009. Vol. 37. No. 1. P. 23. DOI: <https://doi.org/10.4038/cjsbs.v37i1.494> (дата звернення: 07.09.2024).
3. Cragg P. B., King M. Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1989. Vol. 13. No. 2. P. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225878801300207> (дата звернення: 07.09.2024).
4. Dreher A. Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*. 2006. Vol. 38. No. 10. P. 1091–1110. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840500392078>. (дата звернення: 07.09.2024).
5. Hin C. W., Isa F. M., Hee, H. C. Globalization and Application of Strategic Management Model and Theories to Entrepreneurs in a Turbulent Economy. *Chinese Business Review*. 2011. No. 10(6). P. 429–437.
6. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. URL: <https://static1.squarespace.com/static/54fe01fde4b068b128045b78/t/568a998c25981d3d913bba04/1451923852664/Clusters+and+the+economy.1998.pdf> (дата звернення: 07.09.2024).
7. Rajasekar J. Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*. 2014. Vol. 5. P. 169–183. URL: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_9_1_August_2014/15.pdf#page=1.00&gsr=0 (дата звернення: 07.09.2024).
8. Rutherford M., Oswald S. Antecedents of Small Business Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*. 2000. Vol. 3. No. 2. URL: <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol3/iss2/3> (дата звернення: 07.09.2024).
9. Shatilo O. The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level. *Ekonomika*. 2020. Vol. 98. No. 2. P. 85–96. DOI: <https://doi.org/10.15388/ekon.2019.2.6> (дата звернення: 11.09.2024).
10. The KOF Globalisation Index – revisited / S. Gygli et al. *The Review of International Organizations*. 2019. Vol. 14. No. 3. P. 543–574. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>. (дата звернення: 07.09.2024).
11. Гетманець О., Коробцова Д., Єжелій Ю. Глобалізація та міжнародна економіка: складність інтеграції ринків та економічні наслідки на рівні країн (український досвід). *Академічні візії*. 2023. № 20. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstream/s/35cea810-1e85-4730-92c2-73e4dde869cf/content>. (дата звернення: 11.09.2024).
12. Камишникова Е. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1 (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-16> (дата звернення: 09.09.2024).
13. Лавров Р., Еатон Г., Сидорук І. Глобалізаційні тренди сучасного бізнес-середовища: нові виклики та можливості для підприємництва і міжнародної торгівлі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-59-72](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-59-72) (дата звернення: 07.09.2024).
14. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197> (дата звернення: 09.04.2024).
15. Харчишина О.В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5(1). С. 91–94.

REFERENCES:

1. Adebisi S. (2016) The Role of Management Information System and Factors Influencing Strategic Decision making Processes in an Organization. *Texila International Journal*, no. 2. Available at: https://www.academia.edu/31402330/The_Role_of_Management_Information_System_and_Factors_Influencing_Strategic_Decision_making_Processes_in_an_Organization (accessed September 24, 2024).
2. Bambaradeniya C., Edirisinghe J. (2009) Composition, Structure and Dynamics of Arthropod Communities in a Rice Agro-Ecosystem. *Ceylon Journal of Science (Biological Sciences)*, vol. 37, no. 1, p. 23. DOI: <https://doi.org/10.4038/cjsbs.v37i1.494> (accessed September 9, 2024).
3. Cragg P. B., King M. (1989) Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, no. 2, pp. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225878801300207> (accessed September 9, 2024).

4. Dreher A. (2006) Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*, vol. 38, no. 10, pp. 1091–1110. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840500392078>. (accessed September 7, 2024).
5. Hin C. W., Isa F. M., Hee H. C. (2011). Globalization and Application of Strategic Management Model and Theories to Entrepreneurs in a Turbulent Economy. *Chinese Business Review*, no. 10 (6), pp. 429–437.
6. Porter M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, vol. 76. Available at: <https://static1.squarespace.com/static/54fe01fde4b068b128045b78/t/568a998c25981d3d913bba04/1451923852664/Clusters+and+the+economy.1998.pdf> (accessed September 7, 2024).
7. Rajasekar J. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 5, pp. 169–183. Available at: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_9_1_August_2014/15.pdf#page=1.00&gsr=0 (accessed September 7, 2024).
8. Rutherford M., Oswald S. (2000) Antecedents of Small Business Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 3, no. 2. Available at: <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol3/iss2/3> (accessed September 7, 2024).
9. Shatilo O. (2020) The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level. *Ekonomika*, vol. 98, no. 2, pp. 85–96. DOI: <https://doi.org/10.15388/ekon.2019.2.6> (accessed September 11, 2024).
10. Gygli S. et. al. (2019) The KOF Globalisation Index – revisited. *The Review of International Organizations*, vol. 14, no. 3, pp. 543–574. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>. (accessed September 7, 2024).
11. Hetmanets O., Korobtsova D., Yezhelyi Yu. (2023) Hlobalizatsiia ta mizhnarodna ekonomika: skladnist intehratsii rynkiv ta ekonomichni naslidky na rivni krain (ukrainskyi dosvid) [Globalization and the international economy: complexity of market integration and economic consequences at the country level (Ukrainian experience)]. *Akademichni vizii*, no. 20. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstream/s/35cea810-1e85-4730-92c2-73e4dde869cf/content>. (accessed September 11, 2024).
12. Kamyshnykova E. (2020) Kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [The Concept of Strategic Corporate Social Responsibility Management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1 (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-16> (accessed September 09, 2024).
13. Lavrov R., Eaton H., Sydoruk I. (2024) Hlobalizatsiini trendy suchasnoho biznes-seredovyscha: novi vyklyky ta mozhyvosti dlia pidpriemnytstva i mizhnarodnoi torhivli [Globalization Trends in the Modern Business Environment: New Challenges and Opportunities for Entrepreneurship and International Trade]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, no. 2(20). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-59-72](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-59-72). (accessed September 7, 2024).
14. Ortina H. V. (2010) Metodolohichni kontseptsii vyznachennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodological concepts for determining the strategic management of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> (accessed September 9, 2024).
15. Kharchyshyna O. V. (2018) Stratehichne upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Strategic management of enterprise activities in the context of globalisation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5(1), pp. 91–94.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2024.
The article was received 26 September 2024.

СЕКЦІЯ 4 РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-5>

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: vburak@ksu.ks.ua*

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/0009-0005-6450-646X>
E-mail: kpopova@ksu.ks.ua*

РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У ФОРМУВАННІ ТА ПРОСУВАННІ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ Й ДЕРЖАВИ

Мета статті полягає в дослідженні особливостей культурного туризму та його ролі у формуванні і просуванні іміджу території й держави. Здійснено дефінітивний аналіз термінологічно-категоріального апарату та потрактовано в авторському тлумаченні терміни «культурний туризм», «імідж території» та «імідж держави». Актуалізовано роль культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу через виокремлення низки завдань: привертання уваги туристів, створення позитивного іміджу, економічний розвиток, міжнародне співробітництво. Установлено, що вивчення ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу є важливим для розроблення стратегій розвитку туризму, залучення інвестицій та підвищення міжнародної привабливості конкретної території чи держави. Розкрито питання розбудови інфраструктури для підтримання культурного туризму через використання таких об'єктів: музеїв та виставкових центрів, пам'яток архітектури та культурної спадщини, культурних заходів і фестивалів, інформаційної та транспортної інфраструктури, розвитку культурно-туристичної індустрії. Визначено позитивні аспекти культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території та держави: привабливість культурних об'єктів і подій, розширення культурного обміну, підвищення міжнародного престижу, стимулювання розвитку туристичної індустрії, стимулювання економічного розвитку. Виокремлено негативні аспекти культурного туризму, які включають ризики втрати аутентичності культурних об'єктів, до яких відносимо: комерціалізацію та комерційну експлуатацію, зміну місцевого способу життя та традицій, забруднення та зруйнування середовища, утрату автентичності та ідентичності, конфлікти з місцевим населенням. Визначено роль культурного туризму на рівні території та держави. Розроблено рекомендації щодо підвищення ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу на рівні території (розвиток туристичної інфраструктури, рекламація місцевих культурних подій, стимулювання співпраці з місцевими митцями та ремісниками, створення інформаційних матеріалів і тур продуктів, залучення місцевого населення) та держави (стратегічне планування, маркетингові кампанії, залучення інвестицій, підтримка освіти й культурного обміну, партнерство з приватним сектором і громадськими організаціями).

Ключові слова: культурний туризм, стратегії розвитку, інфраструктура, антикризовий менеджмент.

Burak Valentyna, Voloshyn Oleksandr, Yurina Yuliia, Sorokina Alona. ROLE OF CULTURAL TOURISM IN FORMATION AND PROMOTION OF TERRITORY AND STATE IMAGE

The article is aimed at studying the peculiarities of cultural tourism and its role in formation and promotion of territory and state image. Definitive analysis of terminological and categorical apparatus has been carried out and the terms "cultural tourism", "territory image" and "state image" have been presented in author's interpretation. Role of cultural tourism in formation and promotion of the image through allocation of a number of tasks has been updated: attracting tourists' attention, creating a positive image, economic development, international cooperation. It was established that study of the role of cultural tourism in formation and promotion of the image is important for the development of strategies for tourism development, attracting investments and increasing international attractiveness of a specific territory or state. Questions of development of infrastructure to support cultural tourism using such objects: museums and exhibition centers, architectural monuments and cultural heritage, cultural events and festivals, information and transport infrastructure, development of cultural and tourist industry are disclosed. Positive aspects of cultural tourism in formation and promotion of territory and state image are defined: attractiveness of cultural objects and events, expansion of cultural exchange, increase of international prestige, stimulation of tourism industry development, stimulation of economic development. Negative aspects of cultural tourism are allocated, which include risks of loss of authenticity of cultural objects: commercialization and commercial exploitation, change of local way of life and traditions, pollution and destruction of the environment, loss of authenticity and identity, conflicts with the local population. Role of cultural tourism at the level of territory and state is defined. Recommendations for increasing the role of cultural tourism in formation and promotion of the image at the territory level (development of tourism infrastructure, promotion of local cultural events, stimulation of cooperation with local artists and craftsmen, creation of information materials and tour products, involvement of the local population) and the state (strategic planning, marketing campaigns, attraction of investments, support of education and cultural exchange, partnership with the private sector and public organizations).

Key words: cultural tourism, strategies of development, infrastructure, anti-crisis management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зважаючи на сучасні складні економічні проблеми локального та глобального рівнів, важливо навчитися ефективно вирішувати регіональні й світові проблеми задля забезпечення сталого розвитку суспільства. За цих умов особливо важливо використовувати можливості для інноваційної співпраці, залучаючи різні сторони до спільної професійної діяльності, що сприятиме досягненню високих результатів усіма сторонами суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження особливостей культурного туризму та його ролі у формуванні та просуванні іміджу території й держави засвідчили унікальність і сучасність означеного питання, якому присвячено низку публікацій і досліджень українських науковців.

Так, колектив авторів, зокрема В. Пап та інші, представили ідею надання нової місії культурному туризму, пов'язавши її з інструментом миру, розвитку, зближенням народів, вихованням поваги, толерантністю, взаєморозумінням, пов'язаними з гуманітарними цінностями туристичної галузі. Дослідники ствердили, «що за допомогою культури туризму формується активний, творчий інтелект та висока духовність особистості, інтелектуальний потенціал народу, що є головною умовою виходу суспільства на нові рівні цивілізації» [14, с. 48].

М. Шевелюк наукові пошуки пов'язує з аналізом терміна «культурний туризм»

та його класифікацією. Автор вважає, що, хоча зазвичай культуру розглядають як комплекс матеріальних і духовних цінностей, які формуються та передаються соціумом у певний період його розвитку, а також як процес виготовлення, зберігання та розповсюдження цих цінностей, існує підхід, згідно з яким культуру слід сприймати і в ролі процесу створення цінностей, і як самі цінності. З огляду на це туризм розглядається як спосіб освоєння культурних продуктів. Дослідник відзначає, що немає одного загальнозживаного формулювання термінів «туризм» і «культурний туризм», а також їхніх класифікацій на офіційному та науковому рівнях. Багатоманітність дефініцій означених термінів зумовлена складністю уніфікації різнобічного поняття, яке включає відмінні контексти залежно від функцій туризму загалом і культурного туризму зокрема, а також специфіку різних галузей і сфер діяльності, пов'язаних із туризмом. Автор робить висновок, що в концепцію культурного туризму слід включати мотивацію туристів як важливий елемент. Пропонується класифікувати культурний туризм за цілями подорожі, виділяючи такі види, як історичний, релігійний, подієвий, екологічний, етнокультурний і розважальний. Однак виокремлення інших критеріїв класифікації потребує подальшого дослідження для кращого відображення широти і багатогранності поняття «культурний туризм» [19, с. 99].

І. Григорчак у дослідженні, присвяченому охороні нематеріальної культурної спадщини в умовах глобалізації через зіставлення міжнародної практики та українських реалій з'ясував, «що в Україні затягнувся процес інституціалізації нематеріальної культурної спадщини. Враховуючи те, що останнім часом посилюються вимоги до внесення в список ЮНЕСКО об'єктів матеріальної культурної спадщини, можна спрогнозувати, що й об'єкти нематеріальної її частини чекає такий самий суворий відбір. З огляду на викладене, вітчизняні структури влади, яким делеговані повноваження щодо охорони нематеріальної культурної спадщини, при підготовці заявки до міжнародного списку ЮНЕСКО повинні більш чітко дотримуватися критеріїв, визначених цією організацією» [7, с. 10].

Науковець С. Дичковський, аналізуючи культурний туризм як сферу реалізування дозвіллевих технологій та віртуальних практик, ділиться досвідом розвитку нової моделі культурного туризму з інтегруванням виробництва послуг з технологіями обслуговування та покращення зручності процесу ознайомлення з різними об'єктами через упровадження нових технологій «забезпечення суми вражень на основі емоційно-чуттєвого і діяльного досвіду осягнення культури дестинації» [8, с. 89].

С. Захарін у науковому дослідженні, що стосується ролі туризму в збереженні та популяризації національної культурної спадщини, висловлено думку про те, що в умовах сучасної нестабільної економічної системи, з появою нових ризиків для туристичної сфери та зменшення попиту на туристичні продукти через зниження реальних доходів населення, державна підтримка розвитку туристичної інфраструктури стає об'єктивно неможливою [9, с. 55].

Опрацювання закордонного досвіду проблеми збереження культурної спадщини, здійснене І. Крупою, уможливило формування певних рекомендацій для покращення відвідуваності культурних установ та пов'язує їх зі створенням віртуальних турів музейними експозиціями; формуванням аудіогідів, зокрема й іноземними мовами; проведенням мистецьких акцій, тематичними заходами на території музеїв; підвищенням майстерності працівників музеїв; створенням сайтів музейних установ; проведенням активної промоційної діяльності; розміщенням інформації про музеї на міжнародних туристичних

порталах (наприклад, TripAdvisor та ін.) [10, с. 153].

Н. Паньків та О. Гаврилишин у здійсненому дослідженні впливу культурної спадщини на розвиток туризму в Україні сформулювали «принципи суспільно-географічного дослідження культурної спадщини та розробили структурно-графічну модель комплексного суспільно-географічного вивчення культурної спадщини як чинника соціально-економічного розвитку регіонів, мета якого полягає у виявленні та оцінюванні історико-культурного потенціалу регіонів, територіальних особливостей його зосередження, оцінюванні впливу на соціально-економічний розвиток, визначенні тенденцій, закономірностей, шляхів та напрямів розвитку сфери збереження й використання культурної спадщини України» [12, с. 222]. Крім того, автори провели аналіз актуального стану використання історико-культурного потенціалу, виявили основні внутрішні і зовнішні проблеми, що впливають на використання об'єктів культурної спадщини в країні та її окремих регіонах, та зазначили, що рівень використання цих об'єктів у більшості регіонів України є нижчим за середній [12, с. 222].

Продовжуючи дослідження значення культурного туризму для соціально-економічного розвитку територій, А. Парфіненко пов'язує культурний туризм із приверненням уваги молоді, підтриманням освіти й культурного взаємообміну в умовах глобалізаційних процесів. Автор стверджує, що означений феномен корелює з національною культурою у світовій спільноті, формує національну ідентичність всередині країни. Особливо актуальним для України є розроблення державної політики в гуманітарній сфері щодо «консолідації та розвитку української нації, формування її історичної свідомості, традицій та культури, зазначений вимір культурного туризму має важливе суспільно-політичне значення. Особливо це стосується патріотичного виховання молоді. Ознайомлення з історико-культурними досягненнями країни, актуалізованими засобами культурного туризму, дає змогу наочно (поза текстами підручників) зрозуміти місце і роль історії власного народу в сучасному світі» [14, с. 240].

У дослідженні В. Химинця та Г. Цімболінець щодо значення історико-культурної спадщини як чинника стимулювання економічного розвитку регіону Описано внесок культурної спадщини в соціально-економічний розвиток регіонів і громад, акцен-

товано увагу на її вплив на потенціал розвитку туристично-рекреаційного сектору. Представлено розроблену «методику залучення внутрішніх інвестицій у вигляді коштів трудових мігрантів, бюджетних асигнувань усіх рівнів і ресурсів малого бізнесу для розвитку території» [18, с. 57].

Всупереч такому широкому представленню означеної проблеми дослідження особливостей культурного туризму та його ролі у формуванні та просуванні іміджу території й держави вищеназвана тема не є достатньо розкритою, особливо в контексті сучасних воєнних дії в умовах російсько-української війни.

Метою статті є дослідження ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території й держави.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. *Культурний туризм* є однією з ключових галузей туризму, яка базується на інтересі до культурної спадщини та традицій конкретної місцевості. Він включає в себе подорожі до історичних, архітектурних, релігійних і мистецьких пам'яток, участь у фестивалях, етнографічних заходах, культурних виставках та інших подіях, що демонструють унікальність та особливості культури певного регіону чи країни.

Культурний туризм спрямований на задоволення цікавості та пізнання культурного різноманіття світу, розвиток міжкультурного розуміння та взаємодії, а також збагачення досвіду та знань туристів. Він може включати в себе відвідування музеїв, театрів, опер, концертних заходів, а також вивчення місцевої кулінарії, традицій та звичаїв.

Основною метою культурного туризму є стимулювання збереження та розвитку культурної спадщини, сприяння розвитку культурної ідентичності населення та популяризація культурних цінностей на міжнародному рівні. Крім того, він відіграє важливу роль у розвитку туристичної індустрії, створюючи нові робочі місця та сприяючи економічному зростанню в регіонах з великою культурною спадщиною.

Тож *культурний туризм* можна описати як сферу туризму, що базується на вивченні та пізнанні культурної спадщини, традицій та особливостей різних регіонів та країн з метою сприяння культурному обміну, розвитку та збереження культурного надбання суспільства.

Дефінітивний аналіз термінологічно-категоріального апарату доцільно продо-

вжити потрактуванням термінів «імідж території» та «імідж держави».

Імідж території – це відображення загального враження, стереотипів та уявлень, які стосуються певної території, як правило, обмеженої географічними межами, такими як регіон, місто або район. Він може включати в себе різні аспекти, такі як культурна спадщина, природні краси, історичні пам'ятки, економічний розвиток, рівень життя мешканців, політична стабільність та інші фактори, які впливають на сприйняття та оцінку території. Імідж території може бути формований різними чинниками, включно із засобами масової інформації, рекламними кампаніями, особистими враженнями та досвідом відвідування.

Імідж держави – це комплексне уявлення, стереотипи та сприйняття, які формують у свідомості іноземців чи громадян певної держави як цілісного суспільства. Означений термін включає в себе такі аспекти, як політична стабільність, економічний розвиток, соціальна сфера, культурне багатство, технологічний прогрес, екологічна політика та міжнародний престиж. Імідж держави є важливим елементом міжнародних відносин, оскільки він впливає на сприйняття іноземними країнами, інвесторами, туристами, мігрантами та іншими зацікавленими сторонами.

Отже, імідж території відноситься до сприйняття та уявлення про конкретну географічну область, тоді як імідж держави охоплює більш широкі аспекти, що стосуються уявлень про державу як цілісний соціально-економічний організм.

Культурний туризм у формуванні та просуванні іміджу є надзвичайно важливим. Доцільним в означеному процесі видається реалізація *низки завдань*.

1. Привертання уваги туристів. Культурний туризм є одним із ключових механізмів привертання уваги туристів до конкретної території чи держави. Вивчення ролі культурного туризму дозволяє зрозуміти, які культурні атракції є найбільш привабливими для відвідувачів та як їх можна ефективно просувати.

2. Створення позитивного іміджу. Культурний туризм відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу території або держави, оскільки він дозволяє показати унікальність та різноманітність її культурної спадщини. Вивчення ролі культурного туризму допомагає визначити, які аспекти культури є найбільш привабливими для формування позитивного іміджу.

3. Економічний розвиток. Культурний туризм може сприяти економічному розвитку території або держави через збільшення потоку туристів та створення нових робочих місць у сфері туризму та культурної індустрії. Вивчення ролі культурного туризму дозволяє розробити стратегії залучення туристів та оптимізації економічного потенціалу культурної спадщини.

4. Міжнародне співробітництво. Розвиток культурного туризму сприяє розширенню міжнародного співробітництва та обміну культурними цінностями між різними країнами. Вивчення ролі культурного туризму допомагає виявити можливості для співпраці та обміну досвідом у цій сфері.

Вивчення ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу є важливим для розроблення стратегій розвитку туризму, залучення інвестицій та підвищення міжнародної привабливості конкретної території чи держави.

Актуалізується питання розбудови інфраструктури для підтримання культурного туризму. Означене забезпечення передусім стосується таких об'єктів: *музеїв і виставкових центрів* (розвиток та модернізація музеїв і виставкових центрів є ключовим аспектом інфраструктури для підтримання культурного туризму та включає в себе створення нових експозицій, упровадження інтерактивних технологій та розроблення програм для туристів); *пам'яток архітектури й культурної спадщини* (необхідно забезпечити збереження та реставрацію історичних пам'яток, а також створення умов для комфортного відвідування туристами, що може включати в себе облаштування туристичних маршрутів, організацію екскурсій та створення інформаційних центрів); *культурних заходів і фестивалів* (організація культурних заходів, фестивалів та інших подій є важливою складовою інфраструктури для підтримання культурного туризму та дозволяє познайомити туристів з місцевими традиціями, мистецтвом і культурою); *інформаційної та транспортної інфраструктури* (створення ефективною інформаційної інфраструктури включно з туристичними картками, брошурами, вебсайтами й мобільними додатками допомагає туристам знаходити та отримувати інформацію про культурні об'єкти й події. Транспортна інфраструктура, така як автобусні маршрути, залізничні й авіаційні з'єднання, також відіграє важливу роль у забезпеченні доступності для туристів);

розвитку культурно-туристичної індустрії (важливим елементом інфраструктури для підтримання культурного туризму є розвиток культурно-туристичної індустрії включно з готелями, ресторанами, сувенірними магазинами й іншими послугами, які задовольняють потреби туристів).

Розбудова інфраструктури для підтримання культурного туризму включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на створення комфортних умов для туристів, підвищення привабливості культурних об'єктів і подій та стимулювання економічного розвитку регіону.

У просуванні культурної спадщини значну роль відіграють медіа й соціальні мережі через *популяризацію культурних об'єктів і подій*. Медіа й соціальні мережі виконують важливу роль у популяризації культурних об'єктів та подій. Завдяки фото- та відеоматеріалам, аудіооглядам, статтям і репортажам вони допомагають привернути увагу до цікавих місць, музеїв, виставок, фестивалів та інших культурних заходів.

Значущим стає і *створення інформаційних ресурсів*, оскільки медіа та соціальні мережі дозволяють створювати інформаційні ресурси про культурну спадщину, такі як віртуальні тури, інтерактивні екскурсії, відеогіди та інші матеріали, які дозволяють людям дізнатися більше про історію, традиції та значення культурних об'єктів.

Підвищується роль *узаємодії з аудиторією*. Соціальні мережі забезпечують можливість узаємодії з аудиторією через коментарі, відгуки, рейтинги й обговорення. Це дозволяє створювати сприятливу атмосферу для обміну думками, досвідом та інформацією про культурну спадщину.

У сучасному світі важливість вивчення ролі культурного туризму визначається також *приверненням уваги молоді*. Медіа й соціальні мережі можуть бути ефективними інструментами для привернення уваги молоді до культурної спадщини. Вони забезпечують створення цікавих і змістовних матеріалів, які стимулюють інтерес до історії, мистецтва й культури.

Значущості набувають і *маркетингові кампанії та реклама*. Медіа й соціальні мережі дозволяють проводити ефективні маркетингові кампанії та рекламу, спрямовані на просування культурної спадщини. Це може включати в себе рекламні кампанії, конкурси, акції та інші заходи, спрямовані на залучення уваги до конкретних культурних об'єктів і подій.

Тож медіа й соціальні мережі відіграють важливу роль у просуванні культурної спадщини, забезпечуючи доступ до інформації, створюючи сприятливі умови для взаємодії з аудиторією та сприяючи популяризації культурних об'єктів і подій.

Культурний туризм у формуванні та просуванні іміджу території й держави має **позитивні аспекти** завдяки підвищенню міжнародної впізнаваності. Деталізуємо означені площини.

- **Привабливість культурних об'єктів і подій.** Культурний туризм дозволяє підвищити міжнародну впізнаваність території чи держави завдяки унікальним культурним об'єктам і подіям, які привертають увагу туристів з усього світу. Наприклад, світово-відомі музеї, архітектурні пам'ятки, мистецькі фестивалі та інші культурні заходи можуть стати символами й емблемами для конкретної локації.

- **Розширення культурного обміну.** Культурний туризм сприяє зближенню різних культур і народів шляхом залучення туристів до вивчення й розуміння культурних традицій, звичаїв, мов та інших аспектів. Це розширює культурний обмін між націями та сприяє побудові міжнародного співробітництва та взаєморозуміння.

- **Підвищення міжнародного престижу.** Розвиток культурного туризму сприяє підвищенню міжнародного престижу території чи держави, оскільки він демонструє багатство й різноманіття її культурної спадщини. Успішні культурні проєкти події можуть залучати увагу ЗМІ й міжнародної громадськості, що сприяє позитивному сприйняттю країни.

- **Стимулювання розвитку туристичної індустрії.** Культурний туризм відіграє ключову роль у розвитку туристичної індустрії, що зі свого боку сприяє зростанню міжнародної впізнаваності та привертає увагу нових категорій туристів. Підвищення потоку туристів сприяє популяризації місцевих культурних звичаїв і традицій.

- **Стимулювання економічного розвитку.** Розвиток культурного туризму може стати сильним стимулом для економічного розвитку території чи держави через збільшення потоку іноземних туристів, зростання обсягів інвестицій у туристичну інфраструктуру й розвиток супутніх галузей, таких як гостинності, ресторани, торгівля сувенірами та інші послуги.

Тож культурний туризм відіграє важливу роль у підвищенні міжнародної впізнаваності території чи держави, який

проявляється у збільшенні уваги до культурної спадщини, розширенні культурного обміну, підвищенні престижу та стимулюванні економічного розвитку.

Однак спостерігаються і **негативні аспекти культурного туризму**, які включають ризики втрати аутентичності культурних об'єктів, до яких відносимо: *комерціалізацію й комерційну експлуатацію* (зростання потоку туристів може викликати комерціалізацію культурних об'єктів, коли вони стають об'єктами комерційної експлуатації, а не елементами культурної спадщини. Це може призвести до втрати аутентичності та перетворення культурних місць на туристичні атракції, позбавлені свого історичного й культурного значення); *зміну місцевого способу життя і традицій* (значний потік туристів може призвести до зміни місцевого способу життя і традицій мешканців. Туристична інфраструктура, зокрема готелі, ресторани й магазини сувенірів, може замінити місцеві ремесла і традиційні ринки, що веде до втрати аутентичності й унікальності культурного середовища); *забруднення та зруйнування середовища* (збільшений потік туристів може призвести до забруднення та зруйнування природного й культурного середовища. Неправильне використання ресурсів, незадовільна утилізація відходів і несанкціоноване будівництво можуть актуалізувати проблему знищення культурних об'єктів і природних пам'яток); *утрату аутентичності й ідентичності* (великий потік туристів може спонукати до зміни аутентичного характеру й ідентичності культурних об'єктів. Популяризація та комерціалізація здатні спровокувати цілеспрямовану адаптацію культурних об'єктів до потреб туристів, що може змінити їхній оригінальний вигляд і спосіб використання); *конфлікти з місцевим населенням* (зростання туризму може призвести до конфліктів між туристами й місцевим населенням через розбіжності в культурних і соціальних звичаях. Наприклад, розширення готельної бази може викликати виселення місцевих жителів або порушення традиційних місцевих способів життя).

Зважаючи на викладене вище, можемо констатувати, що, хоча культурний туризм може приносити позитивні результати, усе ж варто звертати увагу й на ризики як супровідний елемент означеного процесу.

Міжнародне співробітництво й обмін досвідом у сфері культурного туризму набувають в останні роки значного розви-

тку, оскільки під час подібних відносин відбуваються:

– *обмін культурними програмами й ініціативами.* Міжнародне співробітництво у сфері культурного туризму передбачає обмін культурними програмами й ініціативами між різними країнами. Це можуть бути культурні фестивалі, виставки, концерти, мистецькі резиденції та інші події, що сприяють взаємному розумінню та взаємодії між культурними спільнотами;

– *обмін культурною інформацією і досвідом.* Країни можуть обмінюватися культурною інформацією і досвідом у сфері культурного туризму через організацію семінарів, конференцій, робочих груп і тренінгів. Це дозволяє кожній стороні вивчати кращі практики й інновації в галузі культурного туризму та впроваджувати їх у власній практиці;

– *розвиток міжнародних туристичних маршрутів.* Країни можуть співпрацювати у створенні й розвитку міжнародних туристичних маршрутів, що об'єднують культурні об'єкти й атракції кількох країн. Це сприяє залученню уваги туристів та збільшенню потоку туристів у регіон, що має позитивний вплив на розвиток туристичної індустрії й економіки країн-учасниць;

– *захист та збереження культурної спадщини.* Міжнародне співробітництво у сфері культурного туризму сприяє захисту та збереженню культурної спадщини шляхом спільних проєктів програм. Це може включати в себе реставрацію та консервацію історичних об'єктів, розроблення стратегій управління культурними ресурсами й інші заходи, спрямовані на збереження культурної спадщини для майбутніх поколінь;

– *стимулювання культурного туризму через міжнародні проєкти.* Міжнародні проєкти та програми у сфері культурного туризму можуть сприяти розвитку нових туристичних напрямків, створенню інноваційних продуктів і послуг для туристів, а також підвищенню міжнародної впізнаваності культурних об'єктів та подій.

Тож міжнародне співробітництво у сфері культурного туризму відіграє важливу роль у збереженні та просуванні культурної спадщини, розвитку туристичної індустрії й взаєморозумінні між різними культурними спільнотами.

Роль культурного туризму на рівні території

1. *Привабливість регіону,* оскільки культурний туризм може стати ключовим

чинником у привертанні уваги до конкретного регіону, підвищуючи його привабливість для відвідувачів. Унікальні культурні об'єкти, традиції й події можуть стати важливою частиною брендування та маркетингу регіону.

2. *Розвиток туристичної інфраструктури,* адже культурний туризм сприяє розвитку туристичної інфраструктури на рівні території, такої як музеї, галереї, туристичні маршрути, готелі й ресторани. Це забезпечує комфортне перебування для відвідувачів та сприяє економічному розвитку регіону.

3. *Збереження культурної спадщини,* бо культурний туризм може стати механізмом для збереження й реставрації культурної спадщини на рівні конкретного регіону. Залучення туристів та інвесторів може сприяти фінансуванню й збереженню історичних і культурних об'єктів.

4. *Збагачення культурного життя місцевого населення,* оскільки культурний туризм може сприяти збагаченню культурного життя місцевого населення, стимулюючи розвиток мистецтва, ремесл, музичних і танцювальних традицій.

Роль культурного туризму на рівні держави

1. *Міжнародна впізнаваність і престиж.* Культурний туризм може стати важливим інструментом у підвищенні міжнародної впізнаваності та престижу держави. Унікальна культурна спадщина, святині й традиції можуть викликати інтерес у світовій громадськості та сприяти позитивному іміджеві країни.

2. *Дипломатичні відносини й міжнародне співробітництво.* Культурний туризм може сприяти розвитку дипломатичних відносин і міжнародного співробітництва між державами. Обмін культурними програмами й ініціативами може стати важливим механізмом для взаєморозуміння та зближення націй.

3. *Економічний вплив.* Культурний туризм може мати значний економічний вплив на рівні держави, сприяючи створенню нових робочих місць, зростанню внутрішнього валового продукту та притоку інвестицій.

Так, культурний туризм відіграє свої унікальні ролі як на рівні території, так і держави, проте його вплив і значення можуть різнитися залежно від масштабу й контексту.

Здійснений попередньо аналіз досліджень науковців у сфері означеного питання

та результати розв'язання проблеми колективу авторів уможливили розроблення **рекомендацій щодо підвищення ролі культурного туризму** у формуванні та просуванні іміджу на рівні території та держави.

На рівні території

1. **Розвиток туристичної інфраструктури.** Необхідно інвестувати в розвиток туристичної інфраструктури, зокрема в покращення доступності культурних об'єктів, створення туристичних маршрутів та інформаційних центрів.

2. **Рекламація місцевих культурних подій.** Доцільно підтримувати та активно просувати місцеві культурні заходи, фестивалі, виставки й концерти для привертання уваги туристів.

3. **Стимулювання співпраці з місцевими митцями й малим бізнесом.** Слід залучати місцевих митців і представників малого бізнесу до створення унікальних продуктів та експонатів, які б відображали місцеву культуру й традиції.

4. **Створення інформаційних матеріалів і турпродуктів.** Потрібно розробляти інформаційні матеріали й турпродукти, які б підкреслювали унікальність культурної спадщини та привабливість місцевих туристичних об'єктів.

5. **Залучення місцевого населення.** Варто враховувати інтереси й думки місцевого населення під час планування туристичних заходів та розвитку інфраструктури, щоб забезпечити сталість і підтримку місцевих ініціатив.

На рівні держави

1. **Стратегічне планування.** Необхідно розробити стратегічні плани та програми підтримки культурного туризму, які б враховували національні інтереси і пріоритети.

2. **Маркетингові кампанії.** Доцільно проводити маркетингові кампанії для просування культурної спадщини й туристичних атракцій на міжнародному рівні, зокрема через соціальні мережі, події й міжнародні виставки.

3. **Залучення інвестицій.** Варто залучати інвестиції в розвиток культурної інфраструктури та реставрацію історичних об'єктів для підвищення їхньої привабливості для туристів.

4. **Підтримання освіти й культурного обміну.** Доречно сприяти обміну досвідом і знаннями у сфері культурного туризму, зокрема через освітні програми, стажування й культурні обміни.

5. **Партнерство з приватним сектором і громадськими організаціями.** Слід

розвивати партнерські взаємини з приватним сектором і громадськими організаціями для спільного розвитку та просування культурного туризму.

Вище представлені рекомендації можуть сприяти підвищенню ролі культурного туризму у формуванні й просуванні іміджу як на рівні території, так і держави, забезпечуючи розвиток туристичної індустрії та збереження культурної спадщини України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено аналіз ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території й держави, встановлено його важливість для розроблення стратегій розвитку туризму, залучення інвестицій та підвищення міжнародної привабливості конкретної території чи держави. Актуалізовано проблему розбудови інфраструктури для підтримання культурного туризму, що включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на створення комфортних умов для туристів, підвищення привабливості культурних об'єктів і подій та стимулювання економічного розвитку регіону. Розроблено рекомендації для сприяння підвищенню ролі культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу як на рівні території, так і держави, розвитку туристичної індустрії та збереження культурної спадщини.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безкоровайна Л.В. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців з туризму в умовах вищої навчальної заклади: 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 проекти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 48. С. 5–9.

7. Григорчак І.М. Охорона нематеріальної культурної спадщини в умовах глобалізації: міжнародна практика та українські реалії. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2020. № 2. С. 10–16.
8. Дичковський С. Культурний туризм як сфера реалізації дозвіллевих технологій та віртуального досвіду. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 3. С. 89–95.
9. Захарін С. Роль туризму у справі збереження та популяризації об'єктів національної культурної спадщини. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2020. № 3(1). С.55–71.
10. Крупа І.П. Проблеми збереження культурної спадщини: зарубіжний досвід. *Scientificpractice: modernandclassicalresearchmethods*. Boston, USA, 2021. Vol. 3. P. 151–154.
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. Паньків Н.Є., Гаврилишин О.М. Вплив культурної спадщини на розвиток туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 212–224.
13. Папп В., Котубей В., Грицько В. Культурний туризм як багатогранний феномен національної самоідентифікації. *Економічний форум*. 2022. № 4. Т. 1 С. 48–57.
14. Парфіненко А. Культурний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територій. *Вісник львівського університету. Серія географічна*. 2013. Вип. 43. Ч. 1. С. 233–242.
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. Тимейчук А.М. Підготовка майбутніх магістрів з туризмознавства до проектної професійної діяльності: дис....канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2018. 263 с.
18. Химинець В.В., Цімболинець Г.І. Історико-культурна спадщина як чинник стимулювання економічного розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 57–64.
19. Шевелюк М.М. Поняття культурного туризму та його класифікації. *Теорія та історія культури. Питання культурології*. 2020. № 36. С. 99–109.
2. Bieliaieva S. S. (2019) Teoretyko-metodolohichni zasady eksperymentalnoi perevirky metodyky formuvannia tvorchykh umin u maibutnykh 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*, no. 27, pp. 247–254. (in Ukrainian)
3. Beidyk O. O., Topalova O. I., & Siruk V. Yu. (2019) Tradytsiini ta netradytsiini kulturno-informatsiini systemy Ukrainy ta svitu [Traditional and non-traditional cultural and information systems of Ukraine and the world]. *Heohrafiia ta turizm*, no. 51, pp. 3–10. (in Ukrainian)
4. Boiko M. H., Okhrimenko A. H., & Rasulova A. M. (2015) Kontseptualni osnovy rozvytku korporatsii u turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Conceptual framework of corporate development in tourism and hotel and restaurant business]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 13 (2), pp. 35–39. (in Ukrainian)
5. Burak V. H. (2023) Teoretychni i metodychni osnovy pidhotovky maibutnykh 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]: dys. ... dokt. ped. nauk : 13.00.04. Ternopil. 654 p. (in Ukrainian)
6. Burak V. H. (2023) Krossektoralni proiekti v antykrizovomu menedzhmenti 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"*, no. 48, pp. 5–9. (in Ukrainian)
7. Hryhorchak I. M. (2020) Okhorona nematerialnoi kulturnoi spadshchyny v umovakh hlobalizatsii: mizhnarodna praktyka ta ukraïnski realii [Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage in Terms of Globalisation: International Practice and Ukrainian Realities]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriiv kultury i mystetstv*, no. 2, pp. 10–16. (in Ukrainian)
8. Dychkovskiy S. (2019) Kulturnyi turizm yak sfera realizatsii dozvillievkykh tekhnolohii ta virtualnoho dosvidu [Cultural tourism as a sphere of implementation of leisure technologies and virtual experience]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriiv kultury i mystetstv*, no. 3, pp. 89–95. (in Ukrainian)
9. Zakharin S. (2020) Rol turizmu u spravi zberezhennia ta populiaryzatsii obiektiv natsionalnoi kulturnoi spadshchyny [The role of tourism in the preservation and popularization of national cultural heritage objects]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriiia: Turizm*, no. 3(1), pp. 55–71. (in Ukrainian)
10. Krupa I. P. (2021) Problemy zberezhennia kulturnoi spadshchyny: zarubizhnyi dosvid [Problems of preserving cultural heritage: foreign experience]. *Scientificpractice: modernandclassicalresearchmethods*, no. 3, pp. 151–154. (in Ukrainian)
11. Nahorniak H., Maliuta L., Melnyk L., & Sherstiuk R. (2017) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku innovatsiinoho protsesu vitchyznianskykh zakladiv hotelno-restorannoi sfery v turystychnomu konteksti [Organizational and economic principles of innovative development processes of national hotel and

REFERENCES:

1. Bezkorovaina L. V. (2018) Teoretychni i metodychni zasady profesiinoi pidhotovky maibutnykh fakhivtsiv z turyzmoznavstva u vyshchykh navchalnykh zakladakh: dys. ... d-ra. ped. nauk [Theoretical and methodological principles of professional training of future specialists in tourism studies in higher educational institutions]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 698 p. (in Ukrainian)

- restaurant business structures in the tourism context]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 1(16), pp. 148–158. (in Ukrainian)
12. Pankiv N. Ie., & Havrylyshyn O. M. (2021) Vplyv kulturnoi spadshchyny na rozvytok turyzmu v Ukraini [The influence of cultural heritage on the development of tourism in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (1), pp. 212–224. (in Ukrainian)
 13. Papp V., Kotubei V., & Hrytsko V. (2022) Kulturnyi turyzm yak bahatostrannnyi fenomen natsionalnoi samoidentyfikatsii. [Cultural tourism as many-sided phenomenon of national samoidentyfikatsii]. *Ekonomichni forum*, no. 4 (1), pp. 48–57. (in Ukrainian)
 14. Parfinenko, A. (2013). Kulturnyi turyzm yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [Cultural tourism as a socio-economic factor for the development of the areas]. *Visnyk Ivivskoho universytetu. Seriya heohrafichna*, 43 (1), 233–242. (in Ukrainian)
 15. Rudenko L. A. (2016) Teoretychni ta metodychni zasady formuvannia komunikatyvnoi kultury maibutnikh fakhivtsiv sfery obsluhovuvannia u profesiino-tekhnychnykh navchalnykh zakladakh [Theoretical and methodical bases of forming future service sector specialists' communicative culture at vocational schools]: dys... dokt. ped. nauk: 13.00.04. Lviv. 509 p. (in Ukrainian)
 16. Sydoruk A. V. (2019) Shliakhy formuvannia informatsiinoi kultury maibutnikh fakhivtsiv sfery turyzmu ta hotelno-restorannoï spravy [Ways of formation of information culture of future specialists in the field of tourism and hotel and restaurant business]. *Innovatsiina pedahohika*, no. 10 (3), pp. 76–79. (in Ukrainian)
 17. Tymeichuk A. M. (2018) Pidhotovka maibutnikh mahistriv z turyzmoznavstva do proektnoi profesiinoï diialnosti [Preparation of the future masters of tourism studies for the project professional activity]: dys. ... kand. ped. nauk: 13.00.04. Vinnytsia, 263 p. (in Ukrainian)
 18. Khymynets V. V., & Tsimbolynets H. I. (2020) Istoryko-kulturna spadshchyna yak chynnyk stymuliuвання ekonomichnoho rozvytku rehionu [Historical and cultural heritage as factor of stimulation of regional economic development]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 57–64. (in Ukrainian)
 19. Sheveliuk M. M. (2020) Poniattia kulturnoho turyzmu ta yoho klasyfikatsii [The concept of cultural tourism and its classification]. *Teoriia ta istoriia kultury. Pytannia kulturolohii*, no. 36, pp. 99–109. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 11.09.2024.
The article was received 11 September 2024.*

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-6>

УДК 35.075

Федорчук О.М.

*кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4732-8305>
E-mail: oleksandr.fedorchuk@npp.nau.edu.ua*

Дегтяренко М.А.

*кандидат юридичних наук,
викладач кафедри аграрного права та землеустрою
Університет Марії Кюрі-Склодовської, м. Люблін, Польща
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6291-9803>
E-mail: Degtiarenko.mariia@gmail.com*

Шиманська М.Е.

*викладач кафедри аграрного права та землеустрою
Університет Марії Кюрі-Склодовської, м. Люблін, Польща
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5976-496X>
E-mail: malgorzata.szymbanska2@mail.umcs.pl*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНЕ СЕЛО» ЯК ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В статті розглянуті перспективи впровадження концепції «Розумне село» як пріоритетного напрямку розвитку інфраструктури сільських територій в Україні в умовах повоєнного періоду. Проаналізовані проблеми впровадження проектів розумних сіл на основі сталого розвитку. Запропоновані чинники, які утворюють основу інтегративної моделі розумного села та доведено, що концепція «розумного села» має визначатись як комплексна (оскільки спрямована на різні сфери: економічну, екологічну, соціальну тощо) і водночас індивідуальна, оскільки направлена на вирішення конкретних проблем певної території. Висвітлено нормативно-правові передумови впровадження концепції «Розумне село» та запропоновано нормативно-правове регулювання.

Ключові слова: продовольча безпека, аграрна інфраструктура, розумні села, відродження села, місцева громада, сталий розвиток, нормативно-правове регулювання.

Fedorchuk Oleksandr, Dehtiarenko Mariia, Shymanska Malgorzata. PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE "SMART VILLAGE" CONCEPT AS A PRIORITY DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL INFRASTRUCTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

The article examines the prospects for the implementation of the Smart Village concept as a priority area for the development of rural infrastructure in Ukraine in the context of post-war period. The problems of implementation of smart village projects based on sustainable development are analyzed. The factors that form the basis of the integrative model of a smart village are proposed, and it is proved that the concept of a smart village should be defined as complex (since it is aimed at various spheres: economic, environmental, social, etc.) and at the same time individual, since it is aimed at solving specific problems of a particular territory. The authors highlighted the regulatory and legal prerequisites for the implementation of the "Smart Village" concept and proposed regulatory and legal regulation. The authors emphasize that currently there is no specific, generally accepted definition of the "smart village" concept, and due to the fact that this concept is extremely dynamic, there is a rapid development of this area. A smart village is characterized by highly efficient management and economy, high quality of life, communication and mobility, active participation of the population in community life, and a caring attitude towards the environment. The impact of the decisions implemented by the city authorities should be predictable and measurable. It can be expressed in financial equivalents (savings in the city budget, increase in tax revenues), operational performance indicators and the level of public satisfaction with the quality of life in rural areas. It is emphasized that the authorities should ensure that technologies are not implemented for the sake of technology, but to improve the quality of planning and operational processes and to increase the comfort of the urban environment.

Key words: food security, agrarian infrastructure, smart villages, rural revitalization, community, sustainable development, legal and regulatory regulation.

Постановка проблеми. По всьому світу актуальність численних проблем існування сіл привела до пошуку розумних та ефективних способів управління ними. Відповідно такі села все частіше отримують мітку «розумних». Одним із способів концептуалізації поняття «Розумне село» є його модель як стійкого і придатного для життя середовища. Розвиток сільської місцевості може сприяти зменшенню регіональної нерівності та вирівнюванню соціально-економічних умов між містом і селом. Це може сприяти сталому розподілу ресурсів, розвитку інфраструктури, доступу до освіти, охорони здоров'я та інших державних послуг. Тому розвиток сільської місцевості має велике соціальне значення.

Міжнародний досвід також показує, що інфраструктура сільських територій потребує не лише економічного розвитку, а сталого розвитку в усіх сферах і в широкому сенсі. Розвиток сільських територій потребує комплексного підходу, який включатиме покращення інфраструктури, розширення доступу до сучасних сільськогосподарських технологій, підтримку малих та середніх сільських підприємств, надання фінансових та консультаційних послуг, підтримку фермерів через кредити та навчання, розвиток інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, а також залучення молоді до сільського життя та підприємництва.

Ефективний розвиток села потребує розумного підходу. Перспективним варіантом розвитку сільських територій в Україні є концепція «розумного села», яка вписується в концепцію сталого розвитку і вже широко й успішно впроваджується у світі. Ця концепція також повністю відповідає децентралізації влади, екологічним викликам в частині розумного використання ресурсів, але водночас спрямована на перетворення села на успішний проект для покращення життя сільських жителів, шляхом покращення доступу до послуг в широкому значенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий інтерес до сталого розвитку сільських територій на базі концепції «Розумне село» виявила велика група українських та зарубіжних учених таких як Бейлі М., Енрікес Ж., В. Гевельт, МакАлістер Дж. А., Гурецька А., Єжич З., Кардум Б., Єжинська Б., Калиновський С., Коморовський Л., Панчишко Б., Вольський О., Завратнік В., Чжан Х., Вернер І., Похиленко Н., Ткаченко Д. та ін.

Розвиток сільських територій для України важливий з багатьох причин. За даними офіційного сайту Верховної Ради України, станом на 1 січня 2022 р. кількість сільських населених пунктів становила 28 369 од. За довоєнною статистикою, у сільській місцевості України проживало близько 12,5 мільйонів, що становило близько 30,3% від загальної чисельності населення України [21].

Агропромисловий комплекс, усвою чергу, забезпечує продовольчу безпеку країни і є важливою галуззю з точки зору ВВП (приблизно 20%) та зайнятості (приблизно 15% від загальної кількості населення України). Більшість сільського населення зайнята в агропромисловому комплексі [13; 25].

Проте спостерігається глибока криза сільського господарства, сільськогосподарського виробництва та зменшення кількості сільського населення. Вкрай складним залишається соціально-економічне становище більшості сільських і сільськогосподарських районів. Існує низка проблем – безробіття, бідність, трудова міграція, старіння суспільства, знищення соціальної інфраструктури, фізичний знос матеріальної бази сільськогосподарського виробництва, демографічна криза.

Російське вторгнення в Україну у 2022 р. має далекосяжні соціальні та економічні наслідки, включаючи масове переміщення населення, фізичне знищення будівель і інфраструктури та великі людські втрати. За оцінками, війна призвела до того, що понад 7,1 млн українців опинилися за межею бідності та ще 3,7 млн наблизились до неї. Крім того, оціночна кількість людей, які потребують гуманітарної допомоги, на кінець 2022 р. зросла до 17,6 млн осіб, найскладнішою ситуація відмічається в Південно-Східному та Центральному макрорегіонах України [21].

Ситуація в містах відрізняється від ситуації в селі, сільські домогосподарства і до війни були загалом більш соціально вразливими щодо засобів і умов життя, хоча вони були краще забезпечені продуктами харчування внаслідок споживання власної сільськогосподарської продукції; у переважній більшості сільська місцевість характеризувалася вищим рівнем безробіття, нижчим рівнем доступу до соціальних послуг та гендерної рівності [12].

Крім того, війна вплинула продуктивність домашніх господарств: чверть респондентів репрезентативного опитування, проведеного ФАО наприкінці 2022 р., вказали,

що вони припинили або скоротили свою сільськогосподарську діяльність внаслідок війни [22].

Що стосується безпосередньо концепції «розумного села», то дослідження концепції проводяться на різних територіальних рівнях, охоплюючи цілі континенти, окремі країни або менші адміністративні одиниці [4–6; 10; 24].

Дослідження американських, азійських та африканських вчених найчастіше зосереджуються на енергетичних системах, кліматі та сталому сільському господарстві [1; 2; 6; 10; 20], тоді як європейські роботи в основному розглядають цю тему в контексті відродження місцевих громад через покращення громадських послуг та використання нових технологій [11; 17–19; 24].

Проте, маючи значну кількість теоретичних досліджень і практичних рекомендацій щодо стимулювання організаційно-економічного розвитку сільської місцевості України та широкого застосування концепції «Розумне село» у світі, результатом яких стало вирішення локальних проблем, що в свою чергу вплинуло на вирішення глобальних проблем, концепція «розумного села», як складової сталого сільського розвитку, не отримала достатньої наукової уваги в Україні. Відсутність відповідних теоретичних засад опосередковано пояснює те, чому концепція «Розумного села» як складової сталого розвитку сільських територій України не знайшла відображення як у державній політиці, так і в нормативно-правових документах.

Українська дослідниця Н. Похиленко наголошує, що концепція «розумного села» є можливим шляхом розвитку сільських територій України у післявоєнний період [24].

Однак, досі в Україні бракує досліджень, спрямованих на визначення ключових принципів та методології перспектив впровадження концепції «Розумне село» як пріоритетного напрямку розвитку сільських територій України в умовах повоєнного періоду. Отже, можливі варіанти реалізації концепції розумного села, шляхи оптимальної її адаптації до українських реалій, а також нормативно-правові передумови її успішного впровадження потребують подальшого уточнення та доопрацювання.

Мета статті. На нашу думку, початкове впровадження елементів моделі розумного села в країнах з розвинутою економікою, зокрема в країнах ЄС та США може стати орієнтиром при формуванні стратегії розвитку сільської місцевості в Україні.

Перехід до такої моделі в Україні вимагає попереднього широкого розгляду змісту набору елементів нової парадигми та викривленню їх змісту, а також поміркованої адаптації поняття до українських реалій, враховуючи нові соціальні, екологічні та економічні виклики, спричинені COVID-19 та військовою агресією Російської Федерації.

Тому метою даної статті є висунення пропозицій щодо шляхів запровадження концепції «Розумне село» в Україні в рамках сталого розвитку сільських територій у післявоєнній відбудові на основі вивчення міжнародного досвіду з виокремленням досвіду окремих економічно-розвинених країн.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Підхід «Розумне село», який набирає обертів в світі протягом кількох років, базується на поєднанні сучасних інструментів і технологій з метою покращення якості життя та підвищення рівня публічних послуг для сільських мешканців, раціонального використання ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Громада «розумного села» співпрацює на своїй території та спільно приймає рішення щодо її розвитку. Автори погоджуються з Б. Єжинською, що концепція «розумних сіл» повною мірою вписується в широку ідею сталого розвитку [8].

Вважаємо, що в системі розумного села має бути п'ять підсистем, а саме стратегічна, соціальна, економічна, ресурсно-екологічна та інформаційна.

Водночас характерним для Концепції «Розумне село» є використання в першу чергу власного капіталу (матеріального, фінансового, людського) певної території для вирішення визначених проблем цієї території.

Отже, Концепція «розумного села» визначається як комплексна (оскільки спрямована на різні сфери: економічну, екологічну, соціальну тощо) і водночас індивідуальна, оскільки направлена на вирішення конкретних проблем певної території, а не узагальнених, із використанням в першу чергу власних наявних засобів та потенціалу.

Підхід розумного села не передбачає впровадження універсального рішення, але характеризується багатовимірністю:

1. Розумне суспільство – високий рівень участі місцевого населення у вирішенні місцевих проблем та прийняття рішень

(включно з електронною участю), підвищення рівня освіти, створення соціальних інновацій, соціальна креативність, особливо в пошуку інноваційних рішень виникаючих соціально-економічних проблем; зменшення бідності та соціальної ізоляції мешканців сільських територій, захист традицій і культури сільської місцевості;

2. Розумна економіка – підвищення рівня доходів у сільській місцевості, створення нових робочих місць за межами сільського господарства, включаючи розвиток туризму, створення інновацій та підтримка стартапів, циркулярну економіку.

3. Розумне довкілля – зменшення викидів парникових газів, зменшення забруднення, захист біорізноманіття, довкілля, реалізація принципу сталого розвитку, захист сільського ландшафту, розвиток нових форм використання природного потенціалу суспільства.

4. Розумне врядування – залучення різноманітних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень (органи державної влади, соціальні партнери, економічні партнери, неурядові організації), створення довгострокового бачення розвитку сільських територій на основі ендогенних факторів.

5. Розумне сільське господарство – використання нових технологій у сільському господарстві, підвищення значення ІКТ у виробничому та управлінському процесі сільського господарства, використання дружніх технологій, які зменшують забруднення в сільськогосподарському виробництві. Наприклад, використання Інтернету речей (ІоТ) для моніторингу та оптимізації сільськогосподарських процесів (включно з зрошенням, удобренням і моніторингом стану рослин).

6. Розумна доступність – створення зручностей для сільського населення; доступ до державних послуг, таких як: освіта, охорона здоров'я, включаючи впровадження електронних публічних послуг, доступ до ІКТ, включаючи використання цифрових технологій для забезпечення зв'язку між різними сільськими районами та зовнішнім світом, високоякісна громадська інфраструктура (дороги, мости, залізниці), транспортне сполучення, доступ до культури (бібліотеки, театр, кінотеатри).

Необхідно відзначити, що не існує єдиної нормативно-визначеної стандартної моделі розумного села, як і визначеного набору інструментів для реалізації концепції. Також немає чіткого визначення «розумного села». Однак термін «Розумне

село» з'являється в однині та множині приблизно в 100 нормативно-правових актах, опублікованих між 2015 і 2021 роками в EUR-lex, електронній системі пошуку правової інформації Європейського Союзу.

Як вважає В. Блехарчик, розумні села – це сільські території та громади, які спираються на свої поточні сили та ресурси, а також на розвиток нових можливостей, де традиційні та нові мережі та послуги вдосконалюються за допомогою цифрових, телекомунікаційних технологій, інновацій та кращого використання знань. «Розумні села» вирішують потреби своїх мешканців, співпрацюють із сусідами та створюють з ними плани та стратегії на взаємне благо, тобто покращення якості життя мешканців [3]. В той же час деякі дослідники вважають, що розумні села – це села, в яких живуть розумні люди. [7].

Тобто, на сьогодні дефініція «Розумне село» залишається відкритою, задля врахування різноманіття сільських територій у Європі та різноманітність їхніх потреб. Ймовірно, такий підхід до формулювання дефініції збережеться й надалі. Водночас це визначення задає певні рамки для мислення та дій, які є вирішальними для практичного функціонування розумних сіл.

Щодо моделей «Розумного села», що реалізовані в Польщі, що проаналізовані авторами, більшість організовано в соціальній сфері, а найменше у сфері охорони здоров'я. Водночас класифікація реалізованих ініціатив за сферою є досить умовною, оскільки ряд проаналізованих ініціатив були направлені на різні сфери, ще ряд ініціатив можна визначити як комплексні.

«Розумне село», часто асоціюється з провадженням ІТ-технологій. На думку Л. Коморовського розумні села можна визначити як села (місцеві громади), які використовують цифрові технології та інновації у своєму повсякденному житті, таким чином підвищуючи його якість та рівень публічних послуг і краще використовуючи місцеві ресурси [9].

Проте автори не цілком погоджуються із вказаною думкою. «Розумне село» – це в першу чергу про соціальні зміни. Завпровадження ІТ-технологій, то лише можливий засіб для досягнення певної цілі. Зазначимо, що ряд проаналізованих авторами ініціатив реалізовані без використання цифрових технологій

Як показав аналіз, часто досліджувані ініціативи були успішно реалізовані при невеликих фінансових ресурсах, а завдяки

власній праці та винахідливості мешканців. В той ж час, «розумні» ініціативи, що передбачають розвиток інфраструктури не можуть бути реалізовані без залучення значних коштів, тобто коштів держави або ЄС. Але процедура подачі заявки на грант та управління грантом від ЄС є доволі складною, що в свою чергу потребує певної кваліфікації і компетенції від ініціаторів, якими часто не володіють місцеві лідери. Інша суттєва проблема при реалізації ініціатив стосувалась пасивності місцевої влади.

Проблемою є також залучення місцевого населення. Іноді мешканці скептично ставляться до «розумних» ініціатив, особливо люди середнього віку. Дослідження показує, що найлегше залучити дітей, підлітків і літніх людей, а найважче – працюючих. Залучення місцевого населення до реалізації «смарт» ініціативи є вкрай важливим, оскільки в такому разі суспільство відчуватиме співвідповідальність за створені разом об'єкти і дбайливо ставитиметься до них.

Підсумовуючи досвід Польщі зазначимо, що кількість реалізованих «смарт» ініціатив щорічно збільшується, що свідчить про успішність вказаної концепції.

У Польщі немає окремих правових норм, які б регулювали реалізацію концепції «Розумне село», ініціатори створення розумних ініціатив використовують в першу чергу нормативно-правові документи ЄС.

В Європейському Союзі, частиною якого є Польща, концепція «розумного села» реалізується в рамках Спільної сільськогосподарської політики (ССП) і є елементом європейської політики розвитку сільських територій.

На національному рівні, з метою імплементації ССП, в Польщі прийнято Закон від 26 січня 2023 р. про фінансування спільної сільськогосподарської політики на 2023–2027 рр. [14] та Закон від 8 лютого 2023 р. про Стратегічний план ССП на 2023–2027 роки [15]. Стратегічний план для ССП, як того вимагає регламент ЄС, схвалено Європейською Комісією 31 серпня 2022 р. (далі – План).

Як показує польський досвід, більшість рішень щодо впровадження «розумного села» приймалися на основі загального закону про місцеве самоврядування. Відповідно до Закону про місцеве самоврядування, гміна має компетенцію в усіх питаннях місцевого значення, які не виключені законом, для користі інших суб'єктів. Іншими словами, комуна відповідає за вирішення питань, що стосуються сфери

її діяльності, таких як інфраструктура, освіта, культура чи охорона навколишнього середовища [16].

Сучасний розвиток сільської місцевості в Україні теж зумовлений впровадженням заходів децентралізації, зокрема створенням належних умов (матеріальних, фінансових та організаційних) для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень, ефективного використання наявних ресурсів і максимального залучення населення до прийняття управлінських рішень.

У свою чергу, концепція «Розумних сіл» відповідає принципам децентралізації, адже «Розумні ініціативи» визначаються за методом «знизу», оскільки місцеве населення саме визначає потреби своїх територій та виділяє кошти на їх задоволення. Крім того, вказана концепція також передбачає залучення місцевого населення до прийняття управлінських рішень, що також відповідає принципам децентралізації.

Цифровізація територіальних українських громад, що розпочалась у 2016 р., можна вважати першим кроком до реалізації концепції «Розумних сіл» в Україні, оскільки концепція «Розумного села» серед іншого визначається використанням інформаційних технологій для вирішення соціальних проблем.

На жаль, через війну процес реформування призупинено. Однак слід відзначити значний розвиток інформаційних технологій в Україні та можливість їх використання навіть під час війни для покращення життя сільських жителів, особливо в контексті доступу до соціальних послуг у прифронтових районах.

Постановою Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816 затверджено Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, яким передбачено смарт-спеціалізацію. Смарт-спеціалізація – підхід до стратегічного планування регіонального розвитку та визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та ґрунтується на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону та їх найбільш ефективного використання [23].

Це свідчить про те, що базові кроки щодо впровадження «розумних» рішень в Україні вже зроблені, і можуть становити підґрунтя для розширення сфери їх засто-

сування, зокрема в широкому застосуванні концепції «Розумне село».

На думку авторів, окрім стратегічних національних планів розвитку, при відбудові країни також має робитись акцент на місцевих ініціативах, менших за масштабом, але які мають більше ефектів видимих для мешканців окремих територій. У свою чергу, концепція «Розумне село» передбачає реалізацію як масштабних проєктів, так і локальних малих проєктів.

Зараз триває робота з підготовки Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р..

Як показує досвід ЄС та США впровадження концепції розумного села вписується в загальну стратегію розвитку сільських територій.

Вважаємо, що стратегічне, довгострокове мислення є запорукою післявоєнної відбудови села. Тому важливо включити положення щодо впровадження концепції «розумного села» в конкретну стратегію.

Отже цілком логічною виглядає наша пропозиція щодо внесення зміни до Концепції розвитку сільських територій, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 995, якою визначені основні пріоритети розвитку сільських територій та механізм забезпечення підготовки аграрно-сільського сектору держави до функціонування в умовах зони вільної торгівлі з ЄС.

Як показує досвід Польщі, місцеві громади часто затверджують власну стратегію впровадження «Розумного села» на конкретній території (громаді). Водночас на думку авторів доцільним розроблення та затвердження типової стратегії, виконавчою владою України, яку місцеві громади могли б брати за основу та адаптувати під власні потреби та ресурси.

Для розробки та впровадження стратегій «Розумне село» необхідно створити відповідну структуру управління. Вирішальну роль у цьому процесі має відігравати місцева влада, яка має стратегічну позицію, що дозволяє поєднувати та координувати діяльність різних груп інтересів. Важливим завданням управлінської структури є забезпечення достатньої спроможності для виконання планів. Тому, на думку авторів, виправданим є визначення обов'язку місцевої влади підтримувати реалізацію соціальних ініціатив щодо впровадження «розумних» рішень на певній території, а також визначення конкретних завдань та обов'язків у плані реалізації.

Як показує закордонний досвід, велике значення для реалізації концепції «розумного села» має підтримка та фінансування. Фінансування може здійснюватися з різних джерел, у тому числі державних, недержавних та місцевих фондів. Але при цьому реалізація концепції «Smart Village» не обов'язково передбачає використання передових технологій і великих фінансових витрат.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, концепція «Розумне село» узгоджується з принципами сталого розвитку, який є пріоритетним у політиці держави щодо сільської місцевості, та з принципами політики децентралізації, яку Україна проводить останніми роками. Сьогодні, враховуючи економічні, екологічні та соціальні зміни, спричинені військовою агресією Російської Федерації, методи людської діяльності потребують докорінного перегляду. Тому ми вважаємо, що в цей складний для України час особливого значення набуває новий підхід до організації та розвитку країни в цілому і сіл як її основи.

Проблеми сільської місцевості України потребують комплексного вирішення, а концепція «Розумного села» визначається комплексним підходом, оскільки спрямована на різні сфери: економічну, екологічну, соціальну тощо.

Гнучкість концепції «Розумного села» дозволить не узагальнювати проблеми по селах, а вирішувати конкретні проблеми того чи іншого села, а також використовувати власний потенціал окремих територій для їх вирішення, що особливо важливо з огляду на розмаїття сільських територій України в економічному, екологічному та соціальному плані, а також враховуючи різний ступень шкоди, завданої війною.

З метою реалізації Концепції «Розумне село» вбачається доцільним включити її до загальної Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р., а також до Концепції розвитку сільської місцевості.

Зважаючи на те, що державна підтримка реалізації концепції «Розумне село» є дуже важливою, доцільно передбачити видатки на реалізацію концепції «Розумне село» у державних та місцевих бюджетах.

Отже ідея створення «розумних сіл» вимагає науково-методичного базису та проведення державної політики як комплексу взаємопов'язаних політичних, правових, економічних, соціально-культурних і організаційних заходів, спрямованих на

встановлення загальнодержавних пріоритетів розвитку розумного села як основи розвитку інфраструктури сільських територій в Україні в умовах повоєнного періоду.

Вважаємо, що у перспективі доцільно розробити закон про «Розумне село», який має стати правовою основою для вирішення завдань у сфері збереження та розвитку мережі сіл, а також вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bailey M., Henriques J., Holmes J., & Jain R. Smart villages scoping study. Smart villages technical report. 2012. No. 1 URL: <http://e4sv.org/publication/smart-villagesscoping-study/>
2. Bhattacharyya, S. C., & Ohiare, S. (2013). The Chinese model of rural electrification and electricity access. In S. C. Bhattacharyya (Ed.), *Rural electrification through decentralised off-grid systems in developing countries*. London: Springer.
3. Blecharczyk W. Współpraca Smart City – Smart Villages dla wyższości jakości życia mieszkańców i środowiska. *Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Ekspertyzy i opracowania*. 2022. № 153.
4. Górecka A., Jezic Z., Kardum B. Smart villages and rural development. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2021. Vol. 20(2).
5. Guzal-Dec D. Inteligentny rozwój wsi–konceptcja smart villages: założenia, możliwości i ograniczenia implementacyjne. *Economic and Regional Studies*. 2018. Vol. 11(3).
6. Gevelt V., Holzeis T. and oth. Achieving universal energy access and rural development through smart villages. *Energy for Sustainable Development*. 2018. No. 43. P. 139–142.
7. Hałasiewicz A. Nie ma już wsi, którą można odnawiać. *Wiś i Rolnictwo*. 2023. Vol. 200(3). URL: <http://surl.li/fnoqvb>
8. Jeżyńska B. Partnerstwo wiejsko-miejskie jako konceptcja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. *Teka Komisji Prawniczej PAN. Oddział w Lublinie*. 2018. Vol. 11(1).
9. Kalinowski S., Komorowski Ł., Rosa A. Konceptcja smart villages. Przykłady z Polski, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, 2021. P. 14.
10. McAllister J.A., & Waddle D.B. Rural electricity subsidies and the private sector in Chile / In D.F. Barnes (Ed.). *The challenge of rural electrification: Strategies for developing countries*. Washington DC: RFF Press, 2007.
11. Panciszko B. The reasons of the implementation of the concept of smart villages in the European Union. *Przegląd Politologiczny*. 2021. Vol. (4).
12. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/2116 z dnia 2 grudnia 2021 r. w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, zarządzania nią i monitorowania jej oraz uchylenia rozporządzenia (UE) nr 1306/2013 (Dz. U. UE. L. z 2021 r. Nr 435, str. 187 z późn. zm.). URL: <http://surl.li/pxuyze>
13. The impact of the war in Ukraine on rural labour markets. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: <http://surl.li/uqjnhg>

14. Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o finansowaniu wspólnej polityki rolnej na lata 2023–2027. URL: <http://surl.li/rpmern>
15. Ustawa z dnia 8 lutego 2023 r. o Planie Strategicznym dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023–2027. URL: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/2953_u.htm
16. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19900160095>
17. Wójcik M., Tobiasz-Lis P., Czapiewski K., Janc K., Jeziorska-Biel P., Wolski O. Inteligentny rozwój obszarów wiejskich (smart rural development): konceptcja, wymiary, metody. GlobalPoint. 2018.
18. Wolski O. Smart villages in EU policy: How to match innovativeness and ragmatism? *Wiś i Rolnictwo*. 2018. Nr 181(4).
19. Zavratinik V., Kos A., Stojmenova Duh E. Smart villages: Comprehensive review of initiatives and practices. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(7).
20. Zhang X., Zhang Z. How do smart villages become a way to achieve sustainable development in rural areas? «Smart village planning» planning and practices in China. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(24).
21. Статистичний щорічник України за 2022 рік / За ред. І.Є. Вернера. Київ, 2023. С. 20, 26. URL: <http://surl.li/dvbkfv>
22. Оцінка впливу війни на людей. Червень 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n11>
24. Похиленко Н.М. Огляд концептуальних основ та моделей сільського розвитку. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 246–269.
25. Продовольча безпека – важливий елемент економічної та національної стабільності / за ред. Ткаченко Д. Миколаїв : МНАУ, 2023. 104 с.

REFERENCES:

1. Bailey M., Henriques J., Holmes J., & Jain R. (2012) Smart villages scoping study. *Smart villages technical report*, no. 1 Available at: <http://e4sv.org/publication/smart-villagesscoping-study/>
2. Bhattacharyya S. C., & Ohiare S. (2013) The Chinese model of rural electrification and electricity access / In S. C. Bhattacharyya (Ed.), *Rural electrification through decentralised off-grid systems in developing countries*. London: Springer.
3. Blecharczyk W. (2022) Współpraca Smart City – Smart Villages dla wyższości jakości życia mieszkańców i środowiska. *Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Ekspertyzy i opracowani*, no. 153.
4. Górecka A., Jezic Z., Kardum B. (2021) Smart villages and rural development. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, vol. 20(2).
5. Guzal-Dec D. (2018) Inteligentny rozwój wsi–konceptcja smart villages: założenia, możliwości i ograniczenia implementacyjne. *Economic and Regional Studies*, vol. 11(3).
6. Gevelt V., Holzeis T. and oth. (2018) Achieving universal energy access and rural development through smart villages. *Energy for Sustainable Development*, no. 43, pp. 139–142.

7. Hałasiewicz A. (2023) Nie ma już wsi, którą można odnawiać. *Więś i Rolnictwo*, vol. 200(3). Available at: <http://surl.li/fnoqbv>
8. Jeżyńska B. (2018) Partnerstwo wiejsko-miejskie jako koncepcja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. *Teka Komisji Prawniczej PAN. Oddział w Lublinie*, vol. 11(1).
9. Kalinowski S., Komorowski Ł., Rosa A. (2021) Koncepcja smart villages. Przykłady z Polski, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN. P. 14.
10. McAllister J. A., & Waddle D. B. (2007) Rural electricity subsidies and the private sector in Chile / In D. F. Barnes (Ed.). *The challenge of rural electrification: Strategies for developing countries*. Washington DC: RFF Press.
11. Panciszko B. (2021) The reasons of the implementation of the concept of smart villages in the European Union. *Przegląd Politologiczny*, vol. (4).
12. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/2116 z dnia 2 grudnia 2021 r. w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, zarządzania nią i monitorowania jej oraz uchylecia rozporządzenia (UE) nr 1306/2013 (Dz. U. UE. L. z 2021 r. Nr 435, str. 187 z późn. zm.). Available at: <http://surl.li/pxuyze>
13. The impact of the war in Ukraine on rural labour markets. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). Available at: <http://surl.li/uqjnhg>
14. Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o finansowaniu wspólnej polityki rolnej na lata 2023–2027. Available at: <http://surl.li/rpmern>
15. Ustawa z dnia 8 lutego 2023 r. o Planie Strategicznym dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023–2027. Available at: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/2953_u.htm
16. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19900160095>
17. Wójcik M., Tobiasz-Lis P., Czapiewski K., Janc K., Jeziorska-Biel P., Wolski O. (2018) Inteligentny rozwój obszarów wiejskich (smart rural development): koncepcja, wymiary, metody. GlobalPoint.
18. Wolski O. (2018) Smart villages in EU policy: How to match innovativeness and ragmatism? *Więś i Rolnictwo*, nr 181(4).
19. Zavratrik V., Kos A., Stojmenova Duh E. (2018) Smart villages: Comprehensive review of initiatives and practices. *Sustainability*, vol. 10(7).
20. Zhang X., Zhang Z. (2020) How do smart villages become a way to achieve sustainable development in rural areas? "Smart village planning" planning and practices in China. *Sustainability*, vol. 12(24).
21. Vernera I. Ye. (eds.) (2023) *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik*. Kyiv. P. 20, 26. Available at: <http://surl.li/dvbkfv>
22. Otsinka vplyvu viiny na liudei. (Cherven 2023). Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
23. Postanowa Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 serpnia 2023 r. No. 816. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n11>
24. Pokhylenko N. M. (2023) Ohliad kontseptualnykh osnov ta modelei silskoho rozvytku. *Economic Synergy*, no. 1, pp. 246–269.
25. Tkachenko D. (eds.) (2023) *Prodovolcha bezpeka – vazhlyvyi element ekonomichnoi ta natsionalnoi stabilnosti*. Mykolaiv: MNAU, 104 p.

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2024.
The article was received 27 September 2024.*

СЕКЦІЯ 5 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-7>

УДК 331.5

Шостак Л.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету
імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>
E-mail: Lshostak14@gmail.com*

Сур'як А.В.

*кандидат економічних наук, доцент
Волинського національного університету
імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3094-9941>
E-mail: Surjak.Alla@vnu.edu.ua*

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Стаття присвячена аналізу стану та основних тенденцій розвитку вітчизняного ринку праці в умовах воєнних дій. У ній розглядаються ключові проблеми, що виникають через військовий конфлікт, такі як зростання безробіття, міграція робочої сили, внутрішнє переміщення населення, зміни в структурі попиту на робочу силу та адаптація підприємств до нових умов. Особливу увагу приділяється впливу війни на окремі сектори економіки, розвитку віддаленої роботи та цифровізації, а також урядовим ініціативам, спрямованим на підтримку працівників і роботодавців. З початком війни ринок праці зазнав значних структурних змін, спричинених руйнуванням підприємств, інфраструктури, вимушеною міграцією населення та скороченням зайнятості у багатьох галузях економіки. Крім того, ситуація погіршується через зростання рівня безробіття, переміщення значної частини населення всередині країни та за її межі, а також зниження попиту на робочу силу в окремих секторах. У такому контексті актуальним є вивчення механізмів адаптації ринку праці, пошук шляхів стабілізації та підтримки працездатного населення, а також розробка відповідних державних і приватних ініціатив для подолання кризи.

Ключові слова: праця, ринок праці, робоча сила, працездатне населення, безробіття, міграція, внутрішнє переміщення населення.

Shostak Liudmyla, Suriak Alla. THE STATE AND TRENDS OF THE DOMESTIC LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF MILITARY ACTIONS

The article is dedicated to the analysis of the state and main trends in the development of the domestic labor market in the context of military actions. It examines key issues arising from the armed conflict, such as rising unemployment, labor migration, internal displacement of the population, changes in the structure of labor demand, and the adaptation of enterprises to new conditions. Special attention is given to the impact of war on individual economic sectors, the development of remote work and digitalization, as well as government initiatives aimed at supporting workers and employers. The ongoing military actions in Ukraine have significantly impacted the national labor market, leading to profound structural changes and new trends. The war has resulted in a substantial loss of jobs, disruptions in production, and significant internal displacement, which has affected both employers and employees. Many businesses have either halted their operations or scaled back significantly due to the damage to infrastructure and unsafe working conditions in conflict zones. As a result, unemployment rates have risen sharply, particularly in the eastern and southern regions of the country. Many businesses have relocated their operations to safer regions in the west of Ukraine, where there is relative stability. This shift has created new opportunities in some sectors while exacerbating unemployment in areas affected by military actions. Certain sectors, such as defense, logistics, IT, and construction, have seen an increase in demand for labor. At the same time, sectors heavily reliant on physical infrastructure and supply chains, such as manufacturing and retail, have experienced a downturn. The war has accelerated the transition to remote work and the digitalization of business processes. Many companies,

especially in the IT sector, continue to operate remotely, employing workers from across the country and abroad. The Ukrainian government has implemented several initiatives to support workers and businesses, including temporary relocation programs, financial aid packages, and employment incentives for displaced persons and veterans.

Key words: labor, labor market, workforce, working-age population, unemployment, migration, internal displacement of the population.

Постановка проблеми. Ринок праці в Україні в останні роки зазнав значних змін, які спричинені активними військовими діями, дестабілізацією національної економіки, фізичним руйнуванням підприємств та інфраструктури, а особливо масовим переміщенням населення. Зростання безробіття, вимушена міграція робочої сили як всередині країни, так і за її межі, а також зниження попиту на робочу силу в окремих секторах економіки є основними викликами для ринку праці. Актуальним завданням стає дослідження цих процесів для розробки ефективних механізмів адаптації та підтримки працездатного населення і роботодавців в умовах тривалої нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ринку праці в Україні, особливо в умовах воєнного стану, стало критично важливим напрямком наукової діяльності. Вітчизняні науковці, такі як Васильців Т.Г., Калина А.В., Кваша О.С., Левицька О.О., Марчук О.Г., Чернявська О.В., Юрчик І.Б. та інші, зробили значний внесок у вивчення загальних аспектів ринку праці, таких як тенденції розвитку, проблеми безробіття, соціальна нерівність та вплив освіти на зайнятість. Наприклад, Васильців Т.Г. та Левицька О.О. [1] зосередили свою увагу на аналізі довгострокових тенденцій у зайнятості, зокрема на взаємодії між освітньою підготовкою та реальними потребами ринку праці.

Однак, із початком військових дій, ринок праці України набув нових особливостей, які привертають увагу інших дослідників. Серед нових викликів, що постали в умовах війни, – вимушена міграція населення, скорочення робочих місць у зонах бойових дій, ріст потреб у нових професіях, зміна структури зайнятості, та адаптація економіки до нових умов. Відповідно постала необхідність у нових напрямках досліджень у контексті воєнного стану. Так, Мантур-Чубата О.С. та Ваганова Л.В. досліджують зростаючий попит на нові професії, пов'язані з обороною, волонтерством, логістикою та відновленням зруйнованої інфраструктури [2].

Таким чином, воєнні дії створили новий контекст для дослідження ринку праці

в Україні. Сучасні виклики, що постали перед науковцями, вимагають перегляду старих підходів і розробки нових методологій для оцінки змін на ринку праці, викликаних війною, а також для пошуку шляхів адаптації економіки до нових умов.

Метою статті є аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку вітчизняного ринку праці в умовах воєнних дій. Зокрема, стаття спрямована на вивчення ключових проблем, викликаних військовим конфліктом, таких як зростання безробіття, міграція робочої сили, внутрішнє переміщення населення, зміни в структурі попиту на робочу силу та адаптація підприємств до нових економічних умов. Дослідження також включає оцінку заходів, що вживаються урядом для підтримки працівників і роботодавців у цей критичний період.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Події 24 лютого 2022 року стали причинами глибоких змін не лише для України, але й для багатьох країн. Повномасштабне вторгнення росії на українську землю стало причиною численних економічних викликів. Багато підприємств зупинили свою діяльність або скоротили виробництво, що призвело до зниження ВВП. Значні втрати зазнали промисловість і сільське господарство через руйнування інфраструктури та зниження доступності ресурсів. Закриття кордонів та блокування шляхів доставки ускладнили постачання товарів, що призвело до дефіциту продукції. Мільйони людей стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон, що змінює структуру ринку праці. Країни, які залежали від українських експортерів, зіштовхнулися з нестачею продовольства, що підвищило ціни на світових ринках. Ці виклики вимагають гнучкості та адаптації як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні.

Ринок праці є найбільш чутливим індикатором змін, що відбуваються в соціально-економічній системі країни. Частина населення України залишилася без роботи та засобів існування, була вимушена стати внутрішніми біженцями або мігрувати за кордон, натомість інша частина населення продовжує працювати попри постійні

обстріли з боку росії та відключення світла через пошкодження критичної інфраструктури України.

Справді, ринок праці в Україні зазнав значних трансформацій в умовах війни. Кризова ситуація вимагає термінових і ефективних заходів для стабілізації економіки та підтримки населення. Вже майже три роки спостерігається значне зростання безробіття, яке потребує термінових рішень, таких як програми перекваліфікації для робітників, підвищена увага до соціально незахищених верств населення, які найбільше постраждали від економічних труднощів, гнучкість самого ринку праці.

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України зашкодило багатьом сферам суспільного життя українців. Війна в Україні викликала гуманітарну катастрофу, що супроводжується знищенням критичної інфраструктури країни та уповільненням її соціально-економічного розвитку. Війна спровокувала погіршення умов працевлаштування, зростання рівня безробіття та поширення неформальної зайнятості [3].

Військова агресія мала руйнівний вплив на ринок праці в Україні, особливо в контексті зменшення кількості кваліфікованих кадрів. Багато кваліфікованих фахівців залишили країну у пошуках безпеки та стабільності, що призвело до відтоку робочої сили. Загибель багатьох професіоналів через бойові дії та небезпечні умови життя позначається на можливостях відновлення економіки. Наявність мін та інших вибухонебезпечних предметів у зоні бойових дій і після них є серйозною загрозою для життя і здоров'я людей. Це не лише ускладнює відновлення інфраструктури, але й підвищує ризик для залишених робочих кадрів. Втрата кваліфікованих кадрів призводить до зменшення продуктивності та ускладнює процес відновлення економіки.

Наразі, на нашу думку, можна окреслити наступні тенденції, що мають значний вплив на розвиток вітчизняного ринку праці:

1. Військові дії в Україні є тим чинником, який призвів до зниження економічної активності населення, підвищення рівня безробіття. Саме змушене, як внутрішнє, так і зовнішнє переміщення населення спричинило відтік робочої сили.

2. Зниження рівня зайнятості у регіонах, що знаходяться у зоні активних бойових дій – через руйнування значної кількості підприємств значна частина населення

втратили роботу, що призвело до значних дисбалансів у попиті та пропозиції робочої сили на ринку праці.

3. Зміна структури зайнятості, оскільки в умовах війни відбулися переформатування економіки, що призвело до змін у структурі зайнятості. Значно зросла потреба в робочій силі у сферах оборони, логістики, медицини, а також у будівельній індустрії для відновлення інфраструктури.

4. Дистанційна робота – в умовах воєнних дій та пандемії значно зросла популярність дистанційної та гібридної роботи. Цей формат дозволяє підприємствам продовжувати роботу в умовах обмеженого доступу до фізичних офісів та підприємств.

5. Міграція та демографічні зміни – багато українців емігрували в пошуках роботи за кордон, що призвело до скорочення трудових ресурсів у країні. Водночас у внутрішніх переміщених осіб з'явилися нові виклики у пошуку роботи, оскільки вони змушені адаптуватися до нових умов у місцях переселення.

6. Підтримка від держави та міжнародних організацій – держава реалізує програми підтримки безробітних, внутрішньо переміщених осіб та роботодавців. Окрему роль відіграють міжнародні грантові та фінансові програми, що спрямовані на відновлення ринку праці.

На нашу думку, ринок праці України знаходиться у стані глибокої трансформації, і його подальший розвиток залежатиме від швидкості стабілізації економіки та адаптації до нових реалій.

Згідно з новим звітом Міжнародної організації праці [4], з початку російської агресії в Україні було втрачено близько 4,8 мільйона робочих місць. За оцінками досліджень, у разі загострення бойових дій втрати можуть зрости до 7 мільйонів робочих місць. Проте, якщо конфлікт завершиться, можливе швидке відновлення економіки з поверненням близько 3,4 мільйона робочих місць.

Окрім цього, криза в Україні впливає на сусідні країни, такі як Угорщина, Молдова, Польща, Румунія та Словаччина. Продовження війни призведе до того, що українські біженці залишатимуться за кордоном тривалий час, що збільшить навантаження на ринки праці та соціальні системи цих держав, підвищуючи рівень безробіття.

Справді, ринок праці в Україні демонструє певне відновлення за кількістю вакансій, однак спостерігаються суттєві диспропорції між різними секторами. На прикладі

статистики з Work.ua, можна побачити, що з-поміж 28 категорій у дев'яти роботодавці пропонують більше вакансій, ніж у січні 2022 року, тобто до початку повномасштабного вторгнення.

Станом на початок 2024 року найвищі показники приросту вакансій у категоріях: медицина, фармацевтика (+26%), освіта, наука (+23%), охорона, безпека (+22%), юриспруденція (+13%), роздрібна торгівля (+9%), а найнижчі – медицина, фармацевтика (+26%), освіта, наука (+23%), охорона, безпека (+22%), юриспруденція (+13%), роздрібна торгівля (+9%) [5].

В останні роки ринок праці в Україні зазнав значних змін, причому ці зміни і надалі відбуваються і носять досить негативний характер. До основних змін, на нашу думку, варто віднести наступні:

1. Вплив пандемії COVID-19, яка сприяла розвитку дистанційної роботи, що призвело до змін у структурі зайнятості та попиту на робочу силу. Багато компаній адаптувалися до нових умов, переходячи на гібридні моделі роботи.

2. Зростання безробіття – економічна нестабільність, яка зумовлена економічними викликами, включаючи інфляцію та зниження інвестицій, негативно вплинули на ринок праці. Війна призвела до руйнування інфраструктури, зупинки роботи багатьох підприємств, особливо в регіонах, які зазнали окупації або бойових дій. Це суттєво скоротило кількість робочих місць і збільшило рівень безробіття. Найбільше постраждали галузі, пов'язані з виробництвом, транспортом, будівництвом та туризмом.

3. Міграція трудових ресурсів через війну в Україні призвела до масової еміграції населення, що знизило трудові ресурси в країні. Внутрішнє переміщення людей також змінило географію робочої сили. Значна частина населення вимушено покинула свої домівки через бойові дії. Близько 5–6 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, що створило додаткове навантаження на ринок праці в безпечніших регіонах країни. Крім того, велика кількість людей виїхала за кордон у пошуках роботи.

4. Потреба в нових навичках пов'язана із зростанням попиту на фахівців у сферах ІТ, логістики, медицини та інженерії зумовило необхідність перекваліфікації та розвитку нових навичок у працівників.

5. Державні ініціативи, які проявляються у запровадженні урядом програми

підтримки безробітних, а також ініціативи для стимулювання підприємництва, спрямовані на відновлення економіки. Держава впровадила низку заходів для підтримки ринку праці, включаючи програми тимчасового працевлаштування, професійну перепідготовку та підтримку релокації бізнесу. Наприклад, програма компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб допомагає підприємцям наймати працівників з інших регіонів.

6. Цифровізація, яка супроводжується активним впровадженням цифрових технологій для оптимізації процесів і покращення обслуговування клієнтів. ІТ-сектор виявився одним з найстійкіших до воєнних дій. Велика кількість працівників цієї галузі зберегли роботу, перейшовши на віддалену роботу як в Україні, так і за кордоном. Це сприяло зростанню популярності дистанційної зайнятості і впливу на розвиток технологій.

7. Зміна в структурі попиту пов'язана з виникненням нових секторів та професій, що відповідають сучасним економічним реаліям, такі як екологічні технології, агропромисловість та онлайн-сервіси. Військові дії змінили попит на професії, наприклад, зросла потреба у спеціалістах у сфері оборони, медицини, логістики та волонтерства. Водночас, працівники багатьох сфер, таких як сфера послуг або нерухомості, втратили можливості для працевлаштування.

Саме військові дії на території України стали причиною багатьох змін на ринку праці та в економіці загалом.

Ці фактори формують нову реальність на ринку праці України, вимагаючи адаптації як з боку роботодавців, так і працівників.

За прогнозами фахівців невідповідність попиту та пропозиції на ринку праці залишатиметься ще тривалий час, а тому ринок, де домінує роботодавець збережеться і після війни – більшість персоналу готові до скорочення заробітної плати на 35–45%, зростає кількість відгуків на вакансії (на 33%) та кількість реєстрацій на відповідних сайтах з пошуку роботи (на 55%) [6; 7].

Затяжна війна вносить істотні зміни у функціонування економічної системи України загалом та ринку праці зокрема. Ринок праці України, який у період повномасштабної війни відчутно змінився як за структурою, так і за географією, в умовах турбулентності та невизначеності поступово відновлюється, реагуючи на нові виклики та вимоги. Так, згідно з оцінками Національного банку України (НБУ),

чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років на початок 2024 р. зменшилася на понад чверть проти 2021 р. Майже половина цього скорочення відбулася через зовнішніх мігрантів, що не працюють дистанційно (під час оцінення враховано дослідження ЦЕС щодо частки зовнішніх мігрантів, які працюють дистанційно, – 2023 р. вона становила 8–10 %). За даними НБУ, близько 40 в. п. від скорочення робочої сили 2023 р. проти 2021 р. відбулося через демографічні втрати й окупацію, а також перехід до економічно неактивного населення – через імовірні труднощі з пошуком роботи для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), необхідність догляду за іншими членами родини, збільшення кількості пенсіонерів, брак навичок, зажадань на ринку праці [8].

Загалом, ринок праці в Україні в умовах війни перебуває в стані глибоких трансформацій, які вимагають комплексного підходу для забезпечення стійкості та відновлення в післявоєнний період.

Відновлення довоєнного стану на ринку праці є складним завданням, тому держава має визначити пріоритетні напрями, які сприятимуть суттєвому поліпшенню параметрів ринку праці на якісно новому рівні в найближчій перспективі.

На основі аналізу [9] нами пропонуються наступні напрями. Відновлення людського потенціалу та капіталу, створення стимулів для швидкого працевлаштування працівників, а також формування дієвих програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації відповідно до актуальних вимог ринку праці. Важливим аспектом є залучення донорських засобів для створення нових робочих місць і прогнозування професій, які будуть користуватися попитом у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Окрему увагу слід приділити програмам зайнятості для внутрішньо переміщених осіб, а також розвитку дистанційних форм праці, що стає дедалі актуальнішим в умовах сучасної економічної ситуації.

Звичайно, що в умовах воєнних дій підприємства вимушено перевели своїх працівників на дистанційний та гібридний формат роботи, що дозволяє адаптуватися до нових умов та зберегти кадри. Паралельно зростає попит на фахівців у сфері ІТ, логістики, медичних послуг і безпеки, оскільки ці галузі виявилися критично важливими під час війни. З метою адаптації до нових умов багато компаній інвес-

тують у навчання працівників, щоб вони могли успішно виконувати нові функції. Компанії впроваджують нові технології для автоматизації та оптимізації процесів, що підвищує ефективність роботи.

Усі ці тенденції вказують на необхідність гнучкості та адаптації вітчизняного ринку праці для забезпечення стійкості в умовах війни та подальшого відновлення в післявоєнний період.

Висновки. Воєнні дії в Україні суттєво вплинули на стан ринку праці, зокрема призвели до значного зростання безробіття, втрати робочих місць через руйнування підприємств та інфраструктури, а також до вимушеної міграції населення як усередині країни, так і за її межі. Основними тенденціями є перерозподіл робочої сили, зміна структури попиту на працівників у різних секторах економіки, зокрема зростання попиту на спеціалістів у сфері ІТ, логістики, безпеки та медицини.

Важливим напрямом є адаптація ринку праці до нових умов, що включає розвиток цифрових технологій, впровадження віддаленої роботи та підвищення мобільності робочої сили. Державна підтримка, включаючи програми працевлаштування та соціального захисту, є ключовою для стабілізації ринку праці та забезпечення економічної стійкості в умовах тривалої нестабільності.

Подальші дослідження та моніторинг ринку праці є необхідними для розробки ефективних стратегій адаптації та подолання наслідків воєнного конфлікту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильців Т., Левицька О., Рудковський О. Структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей Карпатського регіону в умовах війни: тенденції, загрози, орієнтири політики стабілізації й використання можливостей. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-37>
2. Мантур-Чубата О. С., Ваганова Л. В. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 2 (85). С. 81–87.
3. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
4. Ринок праці під час війни: чи є у українців шанси знайти собі нову роботу. URL: <https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-pid-chas-viyny-chy-ye-u-ukrayinciv-shansy-znayty-sobi-novu-robotu>
5. Як змінився ринок праці під час війни? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3464/how-has-the-labor-market-in-ukraine-changed-since-the-beginning-of-the-war#de-naibilse-vakansii-zaraz>
6. Врятувати робочі місця: як війна вплинула на ринок праці та що з цим робити. URL: <https://lb.ua/blog/>

yaroslav_zhelezniak/518244_vryatuvati_robotchi_mistsya_yak_viyna.html

7. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116>
8. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
9. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>
4. Rynok pratsi pid chas viiny: chy ye u ukrainsiv shansy znaity sobi novu robotu. Available at: <https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-pid-chas-viyny-chy-ye-u-ukrayinciv-shansy-znaity-sobi-novu-robotu>
5. Yak zminyvsia rynek pratsi pid chas viiny? Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/3464/how-has-the-labor-market-in-ukraine-changed-since-the-beginning-of-the-war#de-naibilse-vakansii-zaraz>
6. Vriatuvaty robotchi mistsia: yak viina vplynula na rynek pratsi ta shcho z tsym robyty. Available at: https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/518244_vryatuvati_robotchi_mistsya_yak_viyna.html

REFERENCES:

1. Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovskiy O. (2022) Strukturni dysproportsii i dysbalansy rynku pratsi oblastei Karpatskoho rehionu v umovakh viiny: tendentsii, zahrozy, oriientyry polityky stabilizatsii y vykorystannia mozhlyvosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-37>
2. Mantur-Chubata O. S., Vahanova L. V. (2022) Rynek pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika i rehion*, no. 2 (85), pp. 81–87.
3. Cheromukhina O., Chaliuk Yu. (2022) Rynek pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
7. Znaity robotu pid chas viiny. Yak zminyvsia rynek pratsi v Ukraini. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116>
8. Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
9. Shtunder I. (2022) Rynek pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>

*Стаття надійшла до редакції 25.09.2024.
The article was received 25 September 2024.*

СЕКЦІЯ 6 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-8>

UDC 339.138

Vinnyk Maksym

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department
of Computer Science and Software Engineering
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2475-71694>
E-mail: vinnik@ksu.ks.ua*

Poltoratskyi Maksym

*PhD in Software Engineering,
Associate Professor at the Department
of Computer Science and Software Engineering
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9861-4438>
E-mail: mpoltoratskyi@ksu.ks.ua*

Mandych Tamara

*PhD in Philology,
Lead Specialist at the Department for Work with Gifted Youth
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8404-0453>
E-mail: tmandych@ksu.ks.ua*

Konnova Olha

*Master Student,
Specialist of the Department
of Computer Science and Software Engineering
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5590-9527>
E-mail: okonnova@ksu.ks.ua*

AI-POWERED MARKETING AUTOMATION FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION MANAGEMENT

In the modern world, artificial intelligence is becoming a necessary technology for effective business management. It opens up many opportunities for businesses to enhance efficiency, increase competitiveness and accomplish strategic goals. The purpose of this article is to describe our experience of using AI-based tools in the organization of the work of the non-governmental organization "Dyvo", whose activities are aimed at supporting youth and volunteer activities during martial law in Ukraine. The main tasks that were solved with the help of artificial intelligence are related to branding of the organization and interaction with the target audience. The paper describes the experience using tools such as ChatGPT, Fiverr AI Logo Maker, Telepothq, and HeyGen to create content that shapes the style of the organization and makes it recognizable and competitive in the information space. Thus, in the course of our work, the logo of the organization, the design and code of the non-governmental organization website, advertising information about the organization, and the slogan were created. Having analyzed the results obtained during the work, we can conclude that the use of tools based on artificial intelligence allows us to effectively perform organizational and production tasks without involving additional specialists, funding, and time.

Key words: information technologies in management, AI-based tools, generative AI, non-governmental organizations management, marketing.

Вінник М.О., Полторацький М.Ю., Мандич Т.М., Коннова О.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасному світі штучний інтелект стає необхідною технологією для ефективного управління бізнесом. Він відкриває багато можливостей для бізнесу підвищити ефективність та конкурентоспроможність, досягти стратегічних цілей. Метою цієї статті є опис нашого практичного досвіду використання інструментів на основі ШІ в організації роботи громадської організації «Диво», діяльність якої спрямована на підтримку молоді та волонтерської діяльності під час воєнного стану в Україні. Основні завдання, які вирішувалися за допомогою штучного інтелекту, пов'язані з брендингом організації та взаємодією з цільовою аудиторією. У статті описано досвід використання таких інструментів, як ChatGPT, Fiverr AI Logo Maker, TeleportHQ та HeyGen для створення контенту, який формує стиль організації та робить її впізнаваною та конкурентоспроможною в інформаційному просторі. ChatGPT дозволяє генерувати текстовий контент для соціальних медіа та веб-сайту організації, може бути корисним в розробці організаційних документів тощо. Також ми описуємо особливості побудови запитів до ChatGPT для отримання більш точних очікуваних результатів. Fiverr AI Logo Maker надає можливість швидко створювати унікальні логотипи та інші візуальні елементи бренду, що полегшує процес розробки фірмового стилю організації. TeleportHQ надає генератор дизайну веб-сайтів зі штучним інтелектом, який автоматично створює веб-сайт із адаптивним макетом за допомогою одного запиту ChatGPT, а HeyGen дозволяє створювати відеоконтент на основі власного текстового матеріалу. У ході нашої роботи було створено логотип організації, дизайн та код сайту громадської організації, рекламну інформацію про організацію, слоган. У статті аналізується, як застосування обраних інструментів сприяє підвищенню впізнаваності громадських організацій, спрощує процеси створення контенту та зменшує витрати часу і ресурсів, що особливо важливо для організацій з обмеженими бюджетами. Проаналізувавши отримані під час роботи результати, можна зробити висновок, що використання інструментів на основі штучного інтелекту дозволяє ефективно виконувати організаційно-виробничі завдання без залучення додаткових фахівців, фінансування та часу. Отриманий досвід дозволить масштабувати ці процеси для подальшої діяльності як громадської організації «Диво», так і аналогічних організацій у всьому світі.

Ключові слова: інформаційні технології в менеджменті, інструменти на основі ШІ, генеративний ШІ, управління громадськими організаціями, маркетинг.

Problem statement. Artificial intelligence – a branch of computer science that models the human intelligence process – has become a revolutionary technology over the past few years, transforming aspects of business processes, decision-making, and interaction with customers in various business sectors. Modern technological advances in the field of machine learning, natural language processing, and data analytics make it possible to implement innovative solutions that accelerate business development. Businesses are increasingly turning to artificial intelligence to improve and enhance their operations. Those who use artificial intelligence gain an advantage in terms of innovation, flexibility and the ability to quickly respond to market dynamics. However, the possibilities of using AI in the business environment are still being explored and many business owners are not aware of all the benefits of using this technology. According to IBM analytics, only 35% of companies use AI in their operations [14]. Also, nine out of ten leading companies are investing in artificial intelligence technologies, but only 14.6% have applied artificial intelligence capabilities in their work [14].

In business, artificial intelligence has a wide range of applications. Its elements can be used to automate routine tasks, allowing employees to spend more time on more important

tasks. The use of artificial intelligence can be effective for the following tasks:

1. Customer support and customer service: a common use of artificial intelligence is the development of chatbots or virtual assistants that provide customer support, answer clients' questions, and solve their problems.

2. Content generation:

– generating text array of information. A business owner can easily generate text content for advertising, filling his website, or creating posts on social networks;

– generation of graphic images and website design. It is possible to create a logo for a client's business, advertising images or design his website without the need to contact specialists;

– generation of video and audio content. AI-based tools allow users to generate audio and video materials from a text script without needing actors, sets or specialized software;

– program code generation. The user can generate program code and refactor code without involving programmers.

3. Recommendations and personalization: AI can analyze user behavior and recommend relevant content or products to them.

In addition, AI-based services make it possible to solve some of the issues in the management of enterprises, companies and non-governmental organizations: marketing, automation of business processes, improving

interaction with clients, and image management.

Analysis of recent research and publications. The components that form the image of the organization, as noted by A. Kolodko and S. Illyashenko, include “corporate philosophy, history-legend of the organization, appearance of the organization, corporate culture, development of relations with the public” [9]. According to T. Semenchuk and A. Gera, the image is influenced by “the official policy of the organization, corporate advertising communications, corporate personality, corporate style of the organization, product image” [22]. Let's focus on what allows a brand to be positioned – creating an image in the minds of the target audience (primarily verbal and visual images, information, and compliance with requests) and consider the potential of artificial intelligence tools in this process.

In recent years, interest in the use of artificial intelligence in marketing has increased significantly. Thus, G. Ostrovskaya and O. Ostrovsky describe several areas of application of artificial intelligence for marketing automation, in particular, they note that “the use of AI in business improves the quality of the brand and contributes to more innovative and targeted advertising” [17]. N. Proskurnina defines artificial intelligence tools, including machine learning, data analysis, business forecasting, dynamic pricing, search, content generation, recommendations/tracking, and ad targeting [21]. O. Yakushevska outlines the vectors of the application of artificial intelligence in marketing, defining the main goals as “writing texts, communicating with consumers, generating and processing visual content, analytics, working with video and audio, presentations” [28]. In addition to content creation, artificial intelligence, as A. Kovalchuk notes, can carry out market research and a brand's target audience, monitor social media, develop creative concepts, and track consumer reactions. That is, together with the search and generative function in the business plane, the analytical and predictive skills of such resources are updated and have practical application [13].

Artificial intelligence can be an effective tool for creating personalized marketing through the analysis of user emotions and moods, as well as how brand logos, colors, or slogans affect consumer perception. This allows business owners to measure customer reactions to their campaigns, products and

services and develop strategies based on emotions [19]. For example, Skai is a platform for managing advertising campaigns that uses artificial intelligence to analyze user data and identify their emotional reactions to advertising [25]. This helps companies optimize their advertising strategies and achieve better results. Pallathadka *et al.* consider the use of machine learning and artificial intelligence in e-commerce, business management and finance [18]. They highlight the following applications: the use of chatbots developed using artificial intelligence methods for customer consultation; processing and analyzing customer data to improve the personalization of customer recommendations based on their purchase history; ensuring information security through the detection and prevention of fraud using machine learning algorithms. The authors note that thanks to the use of AI, business owners can improve the quality of customer service and maximize profits. Jasmin Praful Bharadiya notes that the use of machine learning and artificial intelligence in business analytics allows organizations to efficiently process large volumes of data, identify hidden patterns, and make accurate forecasts [2]. This enables proactive decision-making, optimizes resource allocation and improves operational efficiency. The author also notes that AI-driven analytics help companies better understand their customers' behavior and personalize experiences based on the data they receive, leading to greater customer engagement and revenue growth.

The use of artificial intelligence can be useful when searching for and selecting the right candidates for a job. This can be applied through the use of chatbots that are used in candidate recruitment, offering candidates the opportunity to ask questions that are interpreted and answered using natural language processing (NLP) [7]. For example, global airline Delta Airlines has developed an AI-powered chatbot that answers candidate questions and provides personalized feedback to improve the candidate experience and optimize recruiting. Global technology company Siemens uses artificial intelligence algorithms to analyze candidate profiles, resumes and online assessments to identify suitable candidates for specific jobs [12].

Considering the potential opportunities and already implemented attempts to use specific services based on artificial intelligence in the process of image formation, positioning and promotion of

brands, we are convinced of the presence and perspective of such practices. Scientists note the effectiveness of ChatGPT for generating unique texts with the aim of “increasing the target audience’s interest in the brand” [20]. Analyzing the benefits of using ChatGPT in digital marketing, researchers highlight the following: increased efficiency due to automation, improved customer engagement, more accurate data collection, which leads to better decision-making, and cost savings due to the reduction of labor costs associated with manual management [6].

However, there are certain limitations in using ChatGPT in interaction with customers:

- inaccuracy in chatbot responses, which may arise due to incomplete or incorrect data on which ChatGPT AI models were trained;
- limited understanding of the context of customer questions, which may arise due to difficulties with understanding the nuances of human language by artificial intelligence;
- customer concerns about the privacy and security of personal data when interacting with chatbots [1].

Dawid Jarco and Lukasz Sulkowski concluded that the most effective use of ChatGPT would be a combination of a person’s knowledge of a certain field and information obtained from chat [11]. People can use the information provided by ChatGPT to make more effective business decisions. In addition, the authors note that providing ChatGPT with clear commands, data and assumptions significantly helps in the process of making business decisions.

Scientists describe the possibilities of such resources as Phrasee to consider the “brand writing style and the given structure of writing” to create advertisements, publications and correspondence, which will ensure individuality and recognition [24]. The ability to provide stylistic and functional variability of texts is not characteristic of all programs, therefore “for search optimized texts, the GrowthBar neural network is better suited. Some programs, such as Gerwin AI and Copy AI, among other things, are able to take into account the tonality of the text – business style, entertaining content for social networks, etc.” [23]. At the same time, the researcher pays attention to visual content, noting that “Looka allows you to generate a complete mockup package for a given brand in a matter of minutes (from business cards and a layout for a clothing website and outdoor advertising)” [23]. Therefore, more and more often scientists analyze the functionality

of generative resources and compare their advantages and disadvantages. Even a few given examples illustrate that the created opportunities are versatile in meeting the needs of business process participants.

Many people may not have a proper understanding of the capabilities and benefits of AI. The lack of clear and concrete examples of successful use of AI in business can make this technology less attractive to companies. Therefore, highlighting successful cases of its practical use is important.

The purpose of the article is to present our experience in organizing the work of the non-governmental organization “Dyvo” using tools based on artificial intelligence.

Methods. The methods used in the proposed study include:

- a review of Ukrainian and foreign scientific works devoted to the application of artificial intelligence in marketing, which confirm the perspective of the topic. It also outline the range of possible applications of AI-based tools for the management and promotion of organizations;
- a descriptive method for explaining the principles of operation of tools based on artificial intelligence, chosen for the organization of work and branding of a Ukrainian non-governmental organization;
- a modeling method for the practical approbation of the generation of the necessary content for the branding of a non-governmental organization and interaction with the target audience. The mission and tasks of the NGO, the desired identity, and the formats of the planned media content are considered;
- a generalization that allows us to summarize the effectiveness of ChatGPT, Fiverr AI Logo Maker, Telepothq and HeyGen tools in creating content that shapes the organization’s style and makes it recognizable and competitive in the information space. These tools facilitate workflow optimization by obviating the necessity for extensive specialist engagement, thus saving time and resources.

Presentation of the research material and its main results. In June 2023, the non-governmental organization “Dyvo” was created to support youth and volunteer activities under martial law [15]. The statutory purpose of the non-governmental organization is to support and develop young people in educational, scientific and public activities, to help educational youth during the war. Tasks include volunteer assistance, scientific and educational activities and

projects, and support for young scientists, doctoral students, post-graduate students, master's students, and bachelors [27].

To start work, a non-governmental organization needs to solve several tasks at once:

1. search and implementation of projects that meet the statutory goals;
2. presentation of the organization's activities in the information space and further branding of the organization for interaction with partners, grantors and recognition among the target audience.

Since the founders of the organization were 2 people, many functions can be automated thanks to the active development of resources based on artificial intelligence. This allows the founders to perform organizational and production tasks without involving additional specialists, financing and spending extra time.

Among the first steps are defined:

1. Generation of organizational documentation.
2. Generation of slogan and business card.
3. Logo generation.
4. Generating site design.
5. Generation of an educational video for the implementation of the first project.

Next, we describe our experience of using tools based on artificial intelligence to organize the work and management of the NGO "Dyvo".

4.1. Text content generation

One of the most common use cases for artificial intelligence-based tools is text content generation. We are considering the use of ChatGPT, a generative AI chatbot developed by OpenAI that uses natural language processing and can be successfully used to create text content [3]. We can use this tool for the activities of a non-governmental organization as follows:

- creation of engaging content for various social media channels and the organization's website, highlighting current projects, events and achievements to maintain an active online presence;
- assist in developing organization documents, terms of service, and legal notices to ensure clarity and compliance;
- ChatGPT can be effectively used to create project proposals, define goals;
- creation of training content for staff;
- generating CVs, cover letters, etc.

Phrasing ChatGPT questions correctly is key to getting accurate and useful answers. Next, we describe the features of constructing

chat queries to obtain more accurate expected results.

In GPT (Generative Pre-trained Transformer) chat, there are no strict requirements for specific query parameters, and you have more freedom in formulating your queries.

The main parameters that can be configured include:

- **Language:** You can specify the language in which you want to receive a reply. For example, "Language: Ukrainian" or "Language: English".

- **Specific request format or parameters:** if you need information in a specific format or with specific parameters, you can indicate this in the request.

- **Model:** you can define a specific model that will be used to generate the response. For example, "Model: text-davinci-002".

- **Response length:** you can specify the maximum number of tokens (words) that the response should have. For example, "Response length: 50 tokens".

- **Context:** you can add context to your query to provide more information or create a logical sequence of queries and responses.

- **Time or geographic context:** if your request is related to a specific time or place, you can provide relevant context parameters.

Next, we provide tips for building chat queries that will allow you to get more accurate and correct results.

1. **Specify keywords:** specify the main keywords or phrases you want to include in the response. For example, if you are looking for information about monuments in Paris, use the following query: "Monuments in Paris".

2. **Add additional parameters:** specify additional parameters that define your query. For example, "The best restaurants in Paris with French cuisine".

3. **Consider specific limitations:** if you have limitations or specific needs, include them in your request. For example, "Restaurants in the center of Paris that are open after 21:00".

4. **Use filters:** add filters to increase the precision of your query. For example, "Hotels near the Eiffel Tower with free Wi-Fi".

5. **Use pronouns, prepositions, and conjunctions:** adding pronouns ("which", "where"), prepositions ("with"), and conjunctions ("and", "or") helps clarify the request. For example, "Museums in Paris and London".

6. **Be Specific:** to get an accurate answer, try to be as specific as possible in the wording of your query and parameters.

7. **Check spelling:** check the spelling of keywords and phrases to avoid unnecessary mistakes.

Models. At the time of the last updates in September 2021, OpenAI provided access to the following models (Figure 1):

- **gpt-3.5-turbo:** a core model with over 175 billion parameters used to generate textual content and query responses. This model is optimized for speed and efficiency.

- **text-davinci-002** (also known as “Davinci”): this model is known for its creativity and ability to generate more creative content. It can be useful for tasks that require a more creative response.

- **code-davinci-002:** a specialized model for generating program code in different programming languages. It helps to automate the code creation process.

- **davinci-codex:** another model specialized in software code generation.

- **curie:** a model optimized for understanding text and generating question answers.

In the context of machine learning models, including ChatGPT, a token is the smallest unit of text into which text can be divided. Tokens can be words, numbers, punctuation marks, or even single characters such as letters or spaces.

Next, we provide an example of a correctly defined and configured request to ChatGPT.

Request to GPT chat:

Language: Ukrainian

Model: text-davinci-002

Response length: 150 tokens

Generate the charter of the non-governmental organization.

Context: In the context of a charity organization in Ukraine.

Answer in the following format: HTML: ol

ChatGPT's response:

```
<ol>
  <li><strong>Name:</strong> Non-governmental organization “Name”</li>
  <li><strong>Location:</strong> [Address]</li>
  <li><strong>Registration number:</strong> [Number]</li>
  <li><strong>Purpose and tasks:</strong> [Description of the purpose and tasks of the organization]</li>
  <li><strong>Members of the Non-governmental organization:</strong>
    <ol>
      <li>Members can be individuals or legal entities who accept the terms of the charter.</li>
      <li>Acceptance of new members by decision of the General Meeting.</li>
    </ol>
  </li>
  <li><strong>Management bodies:</strong>
    <ol>
      <li>The General Meeting is the highest management body.</li>
      <li>The Board is an executive body elected by the General Meeting.</li>
    </ol>
  </li>
  <li><strong>Financial activity:</strong> [Regulations on financial activities]
  </li>
  <li><strong>Reorganization and liquidation:</strong> [Regulations on reorganization and liquidation]
  </li>
</ol>
```

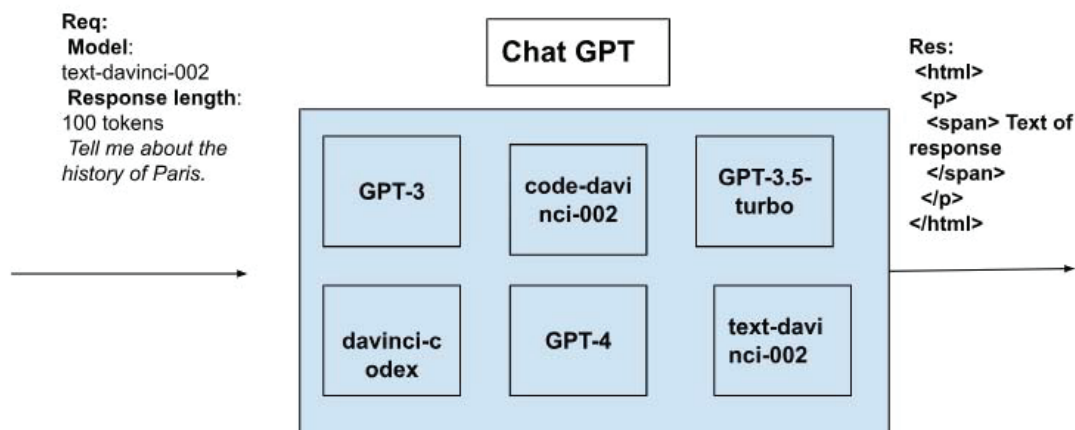


Figure 1. Example of a request to ChatGPT

These examples show how you can customize your queries to get more accurate and useful information from the system. Following are some of the formats that can be used by ChatGPT users according to their purpose:

1. **Plain Text.** Plain text without special formatting.
2. **HTML** (Hypertext Markup Language). Generate HTML code to create web pages or insert HTML markup.
3. **Markdown.** Use Markdown markup to create lists, headings, links, and more.
4. **CSV** (Comma-Separated Values). Comma-Separated Values format for creating tables and lists of data.
5. **JSON** (JavaScript Object Notation). JSON format for structured data.
6. **XML** (Extensible Markup Language). Using the Extensible Markup Language format for data exchange.
7. **YAML** (YAML Ain't Markup Language). Using YAML to represent structured data and settings.
8. **RTF** (Rich Text Format). Generate text in RTF for more text formatting.
9. **TeX/LaTeX** (Text Formatting Language). Use of TeX or LaTeX format for scientific and mathematical texts.
10. **BBCode** (Bulletin Board Code). Using BBCode markup to format text in forums and online communities.
11. **RDF** (Resource Description Framework). Resource Description Framework format for representing metadata and relationships between resources.
12. **OWL** (Web Ontology Language). Web Ontology Language format for creating ontologies and defining concepts.

4.2. Creation of the organization's slogan

As K. Olinichenko and O. Pryadko note, "ChatGPT can be useful in generating ideas

for content, writing headlines, structuring material, as well as improving grammar and text style" [16]. We consider it appropriate to use ChatGPT to generate the organization's slogan. Please note that the content of the slogan is influenced by keywords, clarifying it, but grammatically the constructions are similar.

Example 1

User:

Language: English

Model: text-davinci-002

Response length: 20 tokens

Come up with a **slogan** for a non-governmental organization that supports young people in wartime

Context: In the context of advertising

Answer in the following format: Plain Text

ChatGPT:

"Fostering Hope, Inspiring Change: Empowering Youth in Wartime, One Volunteer Act at a Time".

Expanding information about the scope of the organization's activities and its goals (supports Ukrainian youth + volunteers) or the name of the organization ("Dyvo") specified in the request are considered when generating a slogan. Adding the adjective Ukrainian puts emphasis and has an implementation in the text of the slogan (Table 1).

Keywords also help determine the shape of the slogan. Without instructions, ChatGPT generates various slogans consisting of two parts, where the second part after a colon expands and clarifies the content of the first part. To change the grammatical design of a speech structure, use a rhyming form or

Example 2 – Table 1

The result of generating an organization slogan using ChatGPT

Request to ChatGPT	Response
<p>Language: English Model: text-davinci-002 Response length: 80 tokens <i>Come up with an advertising slogan for a non-governmental organization that supports Ukrainian youth and volunteers during the war</i> Context: In the context of advertising Answer in the following format: Plain Text</p>	<p>ChatGPT: "Ukrainian Hearts United: Empowering Youth, Inspiring Volunteers, Building a Resilient Tomorrow Together".</p>
<p>Language: English Model: text-davinci-002 Response length: 80 tokens <i>Come up with an advertising slogan for a non-governmental organization "Dyvo" that supports Ukrainian youth and volunteers during the war</i> Context: In the context of advertising Answer in the following format: Plain Text</p>	<p>ChatGPT: "Dyvo: Nurturing Hope, Empowering Ukraine's Future".</p>

a specific number of words, etc. you must enter keywords into the query. For example, we used “**a rhyming slogan**”, “**a 3-word slogan**”, “**a 5-word slogan**”. It should also be noted that in the following examples, we present a simplified version of the request to chat, without specifying the model, context, response length, etc.

Example 3

User: *Come up with a rhyming slogan for a non-governmental organization that supports Ukrainian youth and volunteers during the war*

ChatGPT: *“Ukraine's Brave Hearts, Youth and Crew,
In War's Embrace, We Stand True.
Volunteers and Youth, Side by Side,
Together We Rise, With Courage as Our Guide.”*

User: *Come up with a 3-word slogan for a non-governmental organization that supports Ukrainian youth and volunteers during the war*

ChatGPT: *“Unity Through Strife.”*

User: *Come up with a 5-word slogan for a non-governmental organization that supports Ukrainian youth and volunteers during the war*

ChatGPT: *“Empowering Ukrainian Youth, Uniting Volunteers.”*

The next request was to write short information about the non-governmental organization “Dyvo” for the website. Since the dialogue already provided context, including the statutory objectives, ChatGPT used this information in the description, but the response to the request was very generalized and did not reflect the uniqueness of a non-governmental organization that must be competitive among similar associations.

Example 4

User: *Write short information about the NGO “Dyvo” for the site*

ChatGPT: *“Dyvo is a dedicated non-governmental organization passionately committed to supporting Ukrainian youth and volunteers during times of war. Our mission is to nurture hope and empower the future leaders of Ukraine, fostering resilience and unity. Through innovative programs and unwavering community support, Dyvo strives to create a positive impact, standing as a beacon of strength and solidarity in challenging*

times. Join us in building a brighter tomorrow for Ukraine, where miracles happen through compassion and collective efforts.”

To strengthen the uniqueness and more expressive presentability in the information space, it is necessary to clarify the request by entering additional keywords related to the regional context, the target audience and the content of the planned events.

Example 5

User: *The information turned out to be very general. Please specify that we work for people from the Kherson region, where hostilities continue due to the Russian attack. Our activities are designed to support students, young scientists and vulnerable categories of the population. We create educational content that can make life easier in the frontline zone, and we also attract humanitarian aid to support the population.*

ChatGPT: *“Dyvo: A Beacon of Hope in Kherson*

In the face of ongoing hostilities due to the Russian attack, Dyvo stands as a lifeline for the people of the Kherson region. Focused on supporting students, young scientists, and vulnerable communities, our organization is dedicated to making a difference in the lives of those affected.

We specialize in creating educational content tailored to ease life in the frontline zone, offering practical solutions and valuable insights. Additionally, Dyvo actively mobilizes humanitarian aid to provide essential support to the local population.

Join us in our mission to empower the resilient people of Kherson, offering not just aid, but a pathway to a brighter future.”

As we can see, the facts given in the clarifying request form the basis for the generated information about the organization, which takes into account the location, age and social characteristics of the target audience, specific areas of activity, and therefore allows us to more clearly position ourselves in a competitive environment, forms a unique image, and inspires trust.

Understanding that long texts can be perceived worse, especially by the clip-thinking generation, we can adjust the form of writing information, limiting the request to three sentences. Thus, a concise and meaningful text will attract attention and motivate further acquaintance with the organization.

Example 6

User: Write it in three sentences

ChatGPT: “*Dyvo: Bringing Hope to Kherson. In the midst of ongoing hostilities from the Russian attack, we focus on supporting students, young scientists, and vulnerable communities in the Kherson region. Through educational content and humanitarian aid, we strive to make a meaningful impact and be the beacon of support for those facing adversity.*”

4.3. Logo creation

Next, we consider the possibilities of using artificial intelligence to create the logo of the organization. Content generation systems can automatically create graphic elements and compose them into a logo using given parameters and guidelines.

We used the Fiverr tool to create the logo of the PO “Dyvo”. Fiverr AI Logo Maker is an advanced logo maker that uses artificial intelligence to create professional, high-quality logos for businesses and brands [5]. This tool allows the user to choose the direction of business for which he needs to create a logo; style that the user likes; it is possible to determine the individuality of the brand (classic or modern, traditional or innovative, etc.), to choose a color scheme; it is possible to add a company slogan. This tool will offer a fairly large number of options for generated logos (Figure 2).

The user also has the opportunity to edit the chosen logo: change colors, text, placement of elements, etc. (Figure 3).

With the help of this tool, we developed a logo of a non-governmental organization (Figure 2), which will be used in the future in the formation of its brand and reputation.

4.4. Website design generation

Next, we created a site design for the NGO “Dyvo” using the Teleporthq tool – a website and user interface builder based on artificial intelligence that uses code generated by OpenAI [26].

A feature of this tool is the addition of artificial intelligence with the help of such technologies as ChatGPT and Vision API. So, the user can describe in plain language what kind of site they want and the AI website design generator will create a responsive layout. This tool also allows the owner to make changes to the design after generation, and it is also possible to export the code for his project.

The user only needs to enter the description of the site they want as a result, and Teleporthq will generate a mockup of the site with further editing options. The generated site design already contains a certain text content, according to the chosen topic. The user has the opportunity to change the site titles, texts, sizes and locations of sections, color scheme, and so on.



Figure 2. Logo of the non-governmental organization “Dyvo”

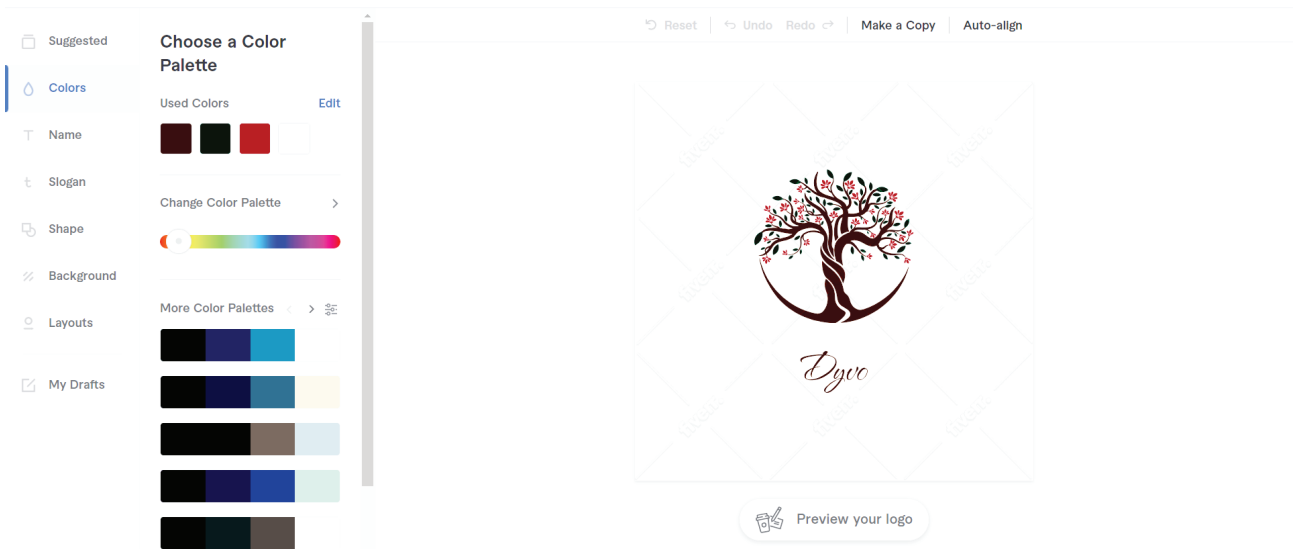


Figure 3. Fiverr platform interface

After we determined all the necessary parameters, the Teleporthq platform generated a design for the website of the NGO “Dyvo” (Figure 4).

This platform allows users to download the generated website code. Teleporthq allows you to download the following types of code:

- React
- Next
- Vue
- Nuxt
- Angular

The user also has the option to export the code as a ZIP archive, upload it to GitHub or CodeSandbox. To upload the generated project to GitHub, you only need to add a personal access token. Next, a repository will

be automatically created in the user's GitHub account and the project code will be uploaded. After making changes to the project, the user only needs to click the export button, and the platform will automatically make updates to the appropriate repository.

4.5. Video generation

AI-powered tools allow people to write text scripts and convert them into videos. Such tools greatly simplify the process of creating video content for business owners, as well as save time and money for users.

Advantages of using AI to create video content:

- eliminating the need for physical scenery, actors and film crews. This allows you to significantly save time and money;

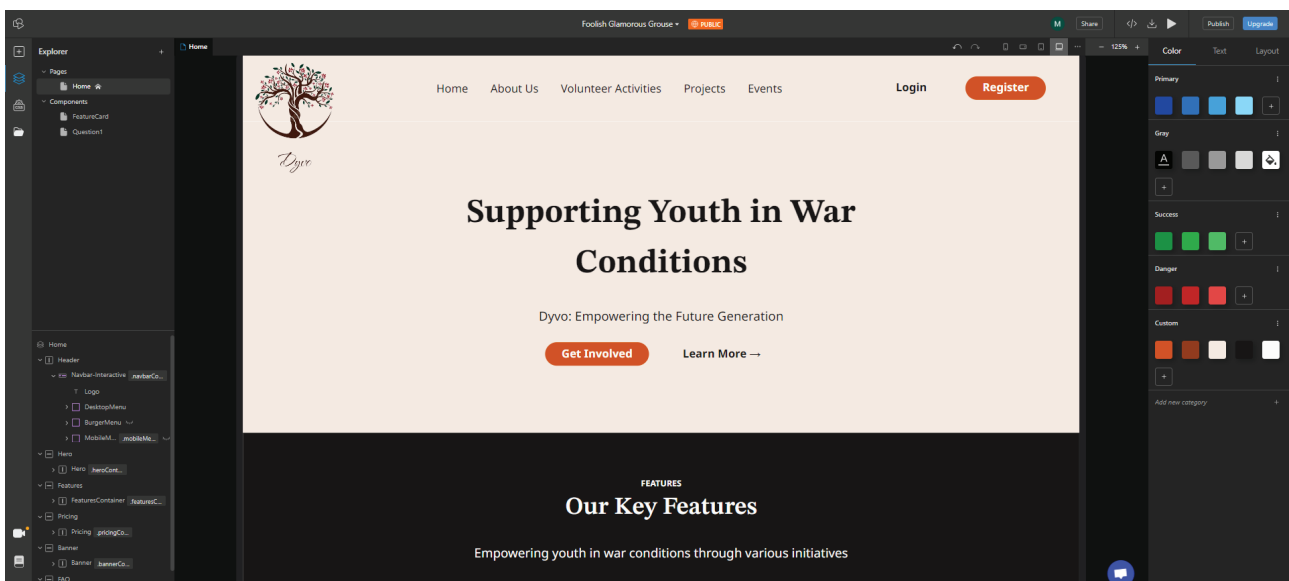


Figure 4. Teleporthq platform interface

- facilitating the creation of multilingual videos aimed at a global audience thanks to the ability to use different languages and dialects in the generated videos;
- AI algorithms allow analysis of user preferences and behavior, which can be useful in creating personalized video content according to audience interests.

In the course of our work, we also explored the possibilities of using video generation tools to create content for the NGO “Dyvo”. We used the HeyGen – a platform for creating video content that uses generative artificial intelligence to optimize the video creation process [8]. Features of this tool include an avatar generator, conversion of written text into speech using artificial intelligence, and voice cloning.

This tool allows you to convert plain text into video content. The user can use his text or create a new one thanks to the GPT Script Writer integrated into this platform.

It is also possible to choose the language and adjust the voice of the speaker based on such parameters as gender, age and the purpose of this video (sales, marketing, training and development, etc.) (Figure 5).

This platform also supports the use of own audio files to generate video content. The user has the opportunity to choose and customize the avatar of the speaker (Figure 6).

HeyGen can be used by the non-governmental organization “Dyvo” to create short video lectures and post them on the website as part of the “Mobile for life” project, dedicated to teaching older people. This will be especially relevant for those who live in the war zone. The training will focus on the competent use of smartphones and media-literate behavior in the information space. Generating educational video lectures instead of recording such content in a “live” format is very convenient in wartime conditions in the absence of proper technical conditions for creating high-quality video content. In addition, it will make it possible to disseminate knowledge in an online format, since face-to-face classes and gatherings of people in front-line settlements are impossible for security reasons. Therefore, one of the activities of the NGO, which combines both volunteering and the implementation of educational activities, in the current conditions of martial law, can be implemented as best as possible with the use of artificial intelligence, which will replace the teacher in the frame, and from the technical side – the operator and the assembler.

Next, we give a list of typical AI services that can be used to automate everyday tasks in managing an organization (Table 2).

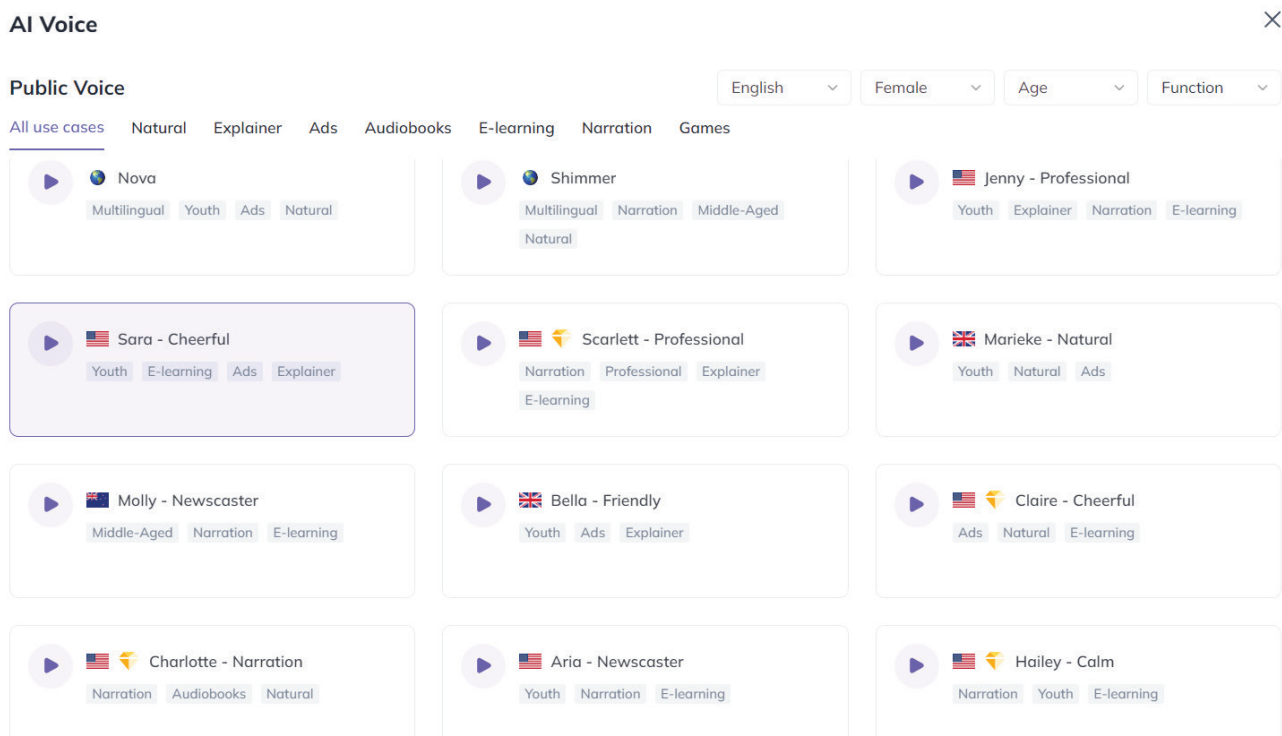


Figure 5. Setting up the speaker's voice and language in HeyGen app

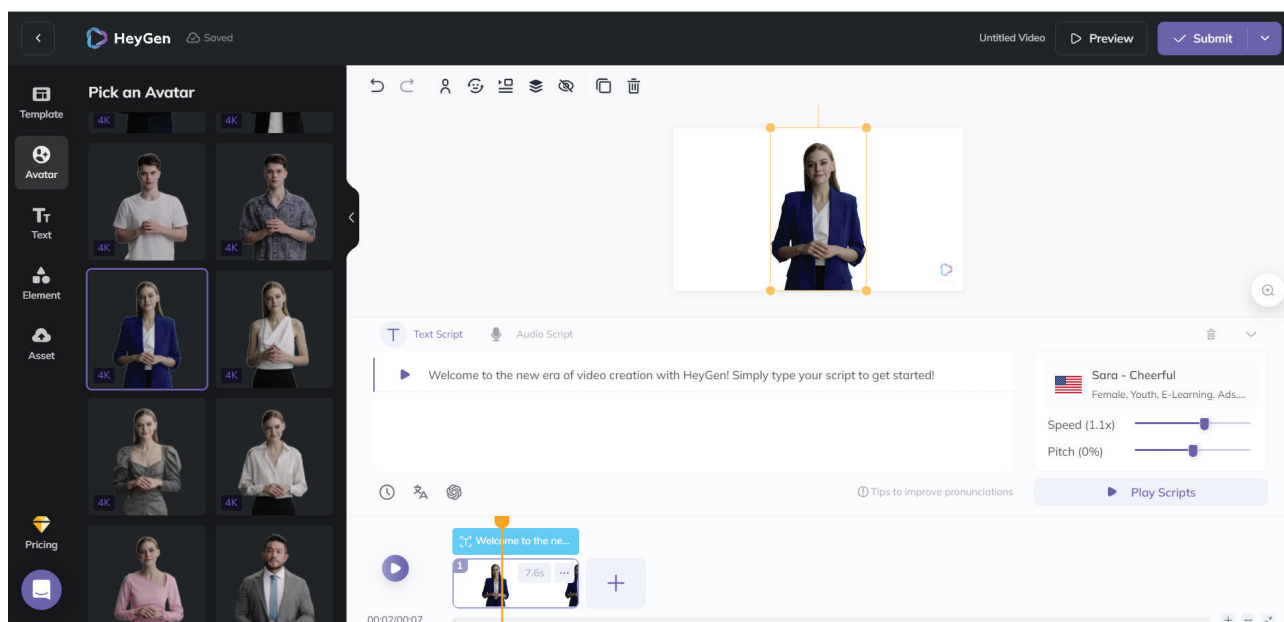


Figure 6. HeyGen platform interface

Table 2

AI services

№	Name	Description	Link
1	Eightify	The service allows you to extract key information from YouTube videos, saving your time. The user needs to add a link to the video and he will receive all the content in text format.	https://eightify.app
2	Cohesive	A convenient AI tool for content creation: publications, articles, interviews, essays, etc.	https://cohesive.so/
3	Lovo	A service for voice operations, including generating voice from text and online video editing.	https://lovo.ai/
4	StockIMG	A platform based on artificial intelligence that allows you to create high-quality stock images, illustrations, book covers, icons, logos, etc. A feature of the tool is the ability to generate images from textual content with the help of artificial intelligence.	https://stockimg.ai/
5	AI Code Converter	This tool helps in converting code from one programming language to another. An indispensable assistant for programmers.	https://aicodeconvert.com/
6	Algorithmia	A marketplace for AI algorithms and models that can be easily integrated into a variety of applications.	https://algorithmia.com/
7	Deepgram	A deep learning-based speech recognition system for audio and video transcription.	https://deepgram.com/
8	BrandBirdApp	A tool that allows you to turn screenshots into attractive graphics or 3D layouts in a unified style that matches your branding.	https://www.brandbird.app/studio
10	AIseo	A platform that helps you create content with correct style, spelling and grammar.	https://aiseo.ai/
11	Clara Analytics	A system that uses artificial intelligence to analyze insurance cases and automate the processes of managing insurance claims.	https://claraanalytics.com/
12	SnatchBot	A platform for creating chatbots that use artificial intelligence to automate interaction with users.	https://snatchbot.me/

The branding elements of the non-governmental organization “Dyvo” modeled using AI-based tools confirm the effectiveness of artificial intelligence in the field of marketing. We have verified the efficacy of generating text, graphic and audiovisual content required by a non-governmental organization. The advantage was the ability to consider the distinct attributes inherent to non-governmental organizations:

- emphasizing the mission, regional context, and target audience characteristics within the generated content;
- develop unique symbols;
- create an information product according to the topic of the non-governmental organization’s activities.

The experience gained will make it possible to scale these processes for the further activities of both the public organization “Dyvo” and analogous organizations worldwide. The tested tools ChatGPT, Fiverr AI Logo Maker, Telepothq, HeyGen, having proven their effectiveness, can have practical application in marketing.

Conclusion. The implementation of AI services in the management of the non-governmental organizations leads to significant positive changes. Automation of routine tasks, data analysis, optimization of finances and the use of voice interfaces contribute to the release of time and resources for more strategic planning and decision-making.

Deep analysis and forecasting using machine learning gives public organizations the tools to effectively respond to change and improve engagement with the public. Thus, in this article, we presented options for using AI services in the management of the “Dyvo” organization. In the course of our work, we created:

- logo of the organization;
- site design;
- site code,
- advertising information about the organization;
- slogan.

Thus, the use of AI services in the management of public organizations leads to significant improvements, as well as automation of routine daily tasks. But it is worth noting that it is also important to consider ethical aspects and ensure data security during the implementation and use of AI, ensuring a balanced approach to the use of these innovations in the field of public administration.

REFERENCES:

1. Arman M., & Lamiyar U. R. (2023) Exploring the Implication of ChatGPT AI for Business: Efficiency and Challenges. *Applied Quantitative Analysis*, no. 3(2), pp. 46–67. DOI: <https://doi.org/10.31098/quant.1385>
2. Bharadiya J. P. (2023) Machine learning and AI in business intelligence: Trends and opportunities. *International Journal of Computer (IJC)*, no. 48(1), pp. 123–134. Available at: <https://ijcjournal.org/index.php/InternationalJournalOfComputer/article/view/2087>
3. ChatGPT. (2024). Available at: <https://chat.openai.com/>
4. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J. R., ... & Weber I. (2023) AI-augmented business process management systems: a research manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*, no. 14(1), pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3576047>.
5. Fiverr. (2024). Ai logo maker. Available at: <https://www.fiverr.com/logo-maker/ideas/tag/ai>
6. George A. S., & George A. H. (2023) A review of ChatGPT AI's impact on several business sectors. *Partners Universal International Innovation Journal*, no. 1(1), pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7644359>
7. Guenole N., & Feinzig S. (2018) The business case for AI in HR. With Insights and Tips on Getting Started. Armonk: IBM Smarter Workforce Institute, IBM Corporation. Available at: <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
8. HeyGen. (2024). Available at: <https://app.heygen.com>
9. Ilyashenko S. M., & Kolodka A. V. (2012) The image of the organization as an economic category: essence, content, main stages of formation. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/52216> (In Ukrainian)
10. Jain V. (2019) An impact of artificial intelligence on business. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, no. 6(2), pp. 302–308. Available at: http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20544119.pdf
11. Jarco D., & Sulkowski L. (June, 2023) Is ChatGPT better at business consulting than an experienced human analyst? An experimental comparison of solutions to a strategic business problem. *In Forum Scientiae Oeconomia*, vol. 11, no. 2. Available at: <https://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/952>
12. Kaushik A. (2024) Companies that are Using AI for Recruitment. Available at: <https://www.wecreateproblems.com/blog/companies-using-ai-for-recruitment>
13. Kovalchuk O. (2023) Components of branding and application of artificial intelligence technologies in their implementation. *Economic Forum*, no. 1(2), pp. 25–29. (in Ukrainian)
14. Mark Webster. (2024) 149 AI statistics: The Present & Future of AI at Your Fingertips. AuthorityHacker: website. Available at: <https://www.authorityhacker.com/ai-statistics/>
15. Non-governmental organization “Dyvo”. (2024). Available at: <https://opendatobot.ua/c/44976735?from=search>
16. Olinichenko K. S., & Pryadko O. M. (November 23–24, 2023) Features of the use of artificial intelligence in marketing. Editorial Board, 104. Marketing in the conditions of digitalization of the country's economy: materials of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference. Poltava. Pp. 104–106. (in Ukrainian)

17. Ostrovsky G. Y., & Ostrovsky O. T. (2023) Artificial intelligence in the conditions of modern enterprises and marketing campaigns: effective tools and prospects for development. *Marketing and Digital Technologies*, no. 7(3), pp. 66–82. Available at: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316> (in Ukrainian)
18. Pallathadka H., Ramirez-Asis E. H., Loli-Poma T. P., Kaliyaperumal K., Ventayen R. J. M., & Naved M. (2023) Applications of artificial intelligence in business management, e-commerce and finance. *Materials Today: Proceedings*, no. 80, pp. 2610–2613. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.419>
19. Pangarkar A., Mishra N., & Aithal P. S. (2023) Subconscious Branding: The Role of Artificial Intelligence in Marketing. Future trends in Information, Communication and Computing Technology-TechHorizon: Navigating Tomorrow's Digital Frontiers. Srinivas Publication, India. Pp. 01–14. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4674839>
20. Ponomarenko I. V., & Ponomarenko D. V. (September 28–29, 2023) USING CHATGPT FOR DIGITAL MARKETING OPTIMIZATION. Editorial Committee, 304. "Actual problems of management: theoretical and practical aspects": *Materials of the sixth international science and practice conference*, pp. 304–305. Available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=GXRADBcAAAAJ&citation_for_view=GXRADBcAAAAJ:2osOgNQ5qMEC (in Ukrainian)
21. Proskurnina N. V. (2020) Artificial intelligence in marketing activities. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 (in Ukrainian)
22. Semenchuk T. B., & Hera O. G. (2014) A modern model of organizational image formation. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, no. 7 (3), pp. 178–181. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(3\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(3)_47) (in Ukrainian)
23. Shchegelska Yu. (2023) Possibilities of using artificial intelligence in brand communications. Brand communications: problems and solutions. Materials of the International Scientific and Practical Conference May 25, 2023 / Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv: Taras Shevchenko Scientific Research Institute, pp. 33–37. Available at: <http://journ.univ.kiev.ua/nauka1/wp-content/uploads/2023/11/Brand-communications-conference.pdf> (in Ukrainian)
24. Shumilo Y. M. (2022) Artificial intelligence tools for managing the behavior of economic agents in marketing activities. *Bulletin of Kharkiv National University named after VN Karazin*, no. (15), pp. 60–66. Available at: <http://journ.univ.kiev.ua/nauka1/wp-content/uploads/2023/11/Brand-communications-conference.pdf> (in Ukrainian)
25. Skai. (2024). Available at: <https://skai.io/>
26. Teleporthq. (2024). Available at: <https://teleporthq.io/>
27. The statute of the NGO "Dyvo". Available at: <https://drive.google.com/file/d/1CnJLQ5qUw9MkkGxoVYDepBikSiJ-SMtk/view?usp=sharing> (in Ukrainian)
28. Yakushevska O. V. (November 23–24, 2023) Use of artificial intelligence in marketing. Marketing in the conditions of digitization of the country's economy: materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference. Poltava: PUET, pp. 149–151. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 11.09.2024.
The article was received 11 September 2024.*



НОТАТКИ

Наукове видання

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

Збірник наукових праць

Випуск 52

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Л.Г. Джугань*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,37.
Підписано до друку 30.10.2024 р.
Замов. № 1124/752. 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.