

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 54



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Соловйов 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:

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

Гаргасас Аудріюс (Gargasas Audrius) – доктор економіки, професор (Університет Олександаса 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, (Лодзьський 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).

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

Ушкарєнко 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 31.03.2025 р. № 14)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення

і радіомовлення № 2944 від 24.10.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-05623

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Алавердян Л.М., Юдічева О.П., Островський В.Е.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ
ДЕРЖАВИ ТА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ
ТОВАРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 5

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Бурак В.Г.

РОЛЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ
ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ..... 16

Волокитіна Л.О., Бензарь А.С.

ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОГО ЯДРА БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ
ПРОЄКТНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ..... 24

Ушкаренко Ю.В., Сорокіна А.М.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 32

Хома І.Б., Худоба С.В.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ
В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 39

Шапуров О.О., Саламаха І.В.

ДІАХРОННИЙ ПІДХІД ДО ЕРГОНОМІКИ ПРАЦІ: ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ,
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ..... 44

СЕКЦІЯ 3

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Повод Т.М., Адвокатова Н.О.

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ:
КОНЦЕПЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... 50

Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF AGRICULTURAL CREDIT
COOPERATION AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT..... 59

СЕКЦІЯ 4

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ

ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Клебан Ю.В., Мельниченко Г.М.

ВПЛИВ МЕТОДІВ БАЛАНСУВАННЯ ДАНИХ НА ЯКІСТЬ
ТА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ КЛАСИФІКАЦІЇ
БАНКІВСЬКИХ КЛІЄНТІВ..... 66

CONTENTS

SECTION 1

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Alaverdian Liudmyla, Ydicheva Olha, Ostrovsy Vladislav

RESEARCH OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FORM
OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND SMALL BUSINESSES
IN THE CONSTRUCTION MATERIALS MARKET UNDER MARTIAL LAW.....5

SECTION 2

ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Burak Valentyna

THE ROLE OF MUNICIPAL BRAND MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT
OF SOCIALLY RESPONSIBLE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS.....16

Volokytina Lubov, Benzar Anatolii

FORMATION OF A FLEXIBLE BUSINESS CORE USING
A PROJECT-ORIENTED APPROACH.....24

Ushkarenko Julia, Sorokina Alona

EFFECTIVE RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING THE
COMPETITIVENESS OF CONFECTIONERY ENTERPRISES.....32

Khoma Iryna, Khudoba Solomiia

MANAGEMENT OF INNOVATIVE RISKS IN ENTREPRENEURIAL
ACTIVITIES DURING WARTIME.....39

Shapurov Olexandr, Salamaha Ihor

DIACHRONIC APPROACH TO OCCUPATIONAL ERGONOMICS:
HISTORICAL EVOLUTION, CURRENT TRENDS AND ECONOMIC ASPECTS.....44

SECTION 3

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Povod Tetiana, Advokatova Nadiia

FINANCIAL LITERACY IN THE MODERN WORLD: CONCEPTS, CHALLENGES,
AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....50

Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF AGRICULTURAL CREDIT
COOPERATION AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT.....59

SECTION 4

MATHEMATICAL METHODS, MODELS

AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Kleban Yurii, Melnychenko Halyna

THE IMPACT OF DATA BALANCING METHODS ON THE QUALITY
AND COST-EFFECTIVENESS OF BANK CUSTOMER CLASSIFICATION.....66

СЕКЦІЯ 1

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-1>

УДК 332

Алавердян Л.М.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри товарознавства і комерційної діяльності в будівництві**Київського національного університету будівництва і архітектури*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9730-1704>.E-mail: lerok2007@ukr.net**Юдічева О.П.***кандидат технічних наук,**професор кафедри товарознавства і комерційної діяльності в будівництві**Київського національного університету будівництва і архітектури*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3318>E-mail: olga.iudicheva@gmail.com**Островський В.Е.***аспірант кафедри товарознавства і комерційної діяльності в будівництві**Київського національного університету будівництва і архітектури*ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4836-8045>.E-mail: mocard96@gmail.com**ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
ЯК ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ
НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття присвячена дослідженню державно-приватного партнерства як форми взаємодії держави та підприємств малого бізнесу на ринку будівельних товарів в умовах воєнного стану. Досліджено проблеми, з якими стикаються малі підприємства в рамках державно-приватного партнерства. Обґрунтовано, що внутрішній попит на будівельні матеріали визначається житловими, комерційними та інфраструктурними проектами. Виявлено, що зусилля з реконструкції постраждалих від війни територій сприяють підвищенню попиту форми взаємодії держави та підприємств малого бізнесу на ринку будівельної продукції в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на енергоефективних будівлях. Надано рекомендації щодо вирішення існуючих проблем, з якими стикаються малі підприємства в рамках ДПП, виокремлено успішні моделі ДПП, які можна адаптувати до українського контексту у секторах будівництва та інфраструктури.

Ключові слова: державно-приватне партнерство (ДПП), малий бізнес, будівельні матеріали, відновлення інфраструктури, воєнний час, економічне зростання.

Alaverdian Liudmyla, Ydicheva Olha, Ostrovsiy Vladislav. RESEARCH OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FORM OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND SMALL BUSINESSES IN THE CONSTRUCTION MATERIALS MARKET UNDER MARTIAL LAW

This article explores the role of public-private partnerships (PPP) as a mechanism for collaboration between the state and small businesses in Ukraine's construction materials market under wartime conditions. The study aims to analyze the potential of PPP for rebuilding infrastructure, residential housing, and critical economic facilities, as well as to justify the need for combining public and private resources. The research methodology includes a literature review, comparison of international PPP models (e.g., BOT, DBFO, concessions), and an assessment of infrastructure damage data and construction material needs. It is substantiated that domestic demand for construction materials is driven by residential, commercial, and infrastructure projects. Key forms of collaboration are identified: grant initiatives, simplified tenders, tax incentives, and innovation platforms. The advantages of PPP for small businesses—such as access to financing, technology transfer, and risk-sharing—are outlined, alongside challenges like bureaucracy, lack of experience, and unequal competition. Results indicate that Ukraine's construction materials market, despite significant destruction, holds growth potential through reconstruction projects, energy efficiency initiatives, and export opportunities. Small businesses, which account for 30% of government contracts, require systemic support. Based on international best practices, recommendations are proposed: creating a transparent regulatory framework, financial guarantees, integrating innovations, and ensuring social legitimacy through public participation. Drawing on global experience, successful PPP models—such as BOT (Build-Operate-Transfer), DBFO (Design-Build-Finance-Operate),

concessions, joint ventures (JV), energy performance contracts (EPC), small-scale PPPs, and hybrid models—are identified as adaptable to Ukraine's context, particularly in construction and infrastructure sectors. Key recommendations for optimizing PPP mechanisms include adopting best practices, reducing bureaucracy, enhancing business training, and actively engaging local communities. Implementing these measures will foster economic recovery, boost the competitiveness of small businesses, and enable sustainable infrastructure transformations.

Key words: public-private partnership (PPP), small business, construction materials, infrastructure recovery, wartime, economic growth.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану ринку в Україні перед державою постають численні виклики, пов'язані з відновленням інфраструктури, забезпеченням житлових приміщень, умов для переселенців, а також стимулюванням економічної активності. Малий бізнес, зокрема на ринку будівельних товарів, відіграє ключову роль у вирішенні цих завдань через гнучкість, швидкість реагування на зміни та здатність адаптуватися до нових реалій. Державно-приватне партнерство є ефективним інструментом об'єднання ресурсів, знань і можливостей держави та бізнесу. Воно дозволяє спрямувати державні інвестиції та підтримку на пріоритетні напрями, одночасно залучаючи підприємницький потенціал для реалізації соціально-економічних цілей.

Державно-приватне партнерство (ДПП) у воєнний період набуває особливого значення через потребу швидкого реагування на виклики, які стали перед державою та суспільством. Розглянемо докладно, як саме ДПП може стати основою для основних напрямків відновлення та підтримки економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням взаємодії органів державного управління та українського бізнесу в умовах воєнного стану було присвячено праці таких науковців як Н. Гринчук, В. Залізнюк, Д. Тішко [1]. Вони зазначають позитивний вплив децентралізації, включаючи пріоритетність розмінування та відновлення інфраструктури, що опосередковано підтримує малий бізнес у будівельному секторі, створюючи сприятливе середовище для відновлення та зростання. О. Казьмін в праці [2] зосередив увагу на більш широких впливах економічної кризи на індустрію будівельних матеріалів, знищенні підприємств та стратегіях відновлення, Р. Оксентюк [3] підкреслив роль державної підтримки та міжнародного співробітництва у забезпеченні стабільності та розвитку українських підприємств, що говорить про те, що державні ініціативи можуть включати фінансову допомогу, регуляторні корективи та спільні проекти, спрямовані на підвищення стійкості малого

бізнесу в будівельному секторі під час триваючої кризи. Наголошують на необхідності сприятливого інвестиційного клімату та ефективного державного регулювання інвестиційних процесів у будівництві в розрізі створення державою допоміжних механізмів для полегшення співпраці з малим бізнесом у будівельному секторі в цих складних умовах І. Білецький, Н. Кондратенко, О. Рудаченко [4]. В роботі [5] С. Підгаєць розглядає механізми фінансової та кредитної підтримки, такі як податкові пільги, спрощена система оподаткування та державні програми на кшталт «Доступні кредити 5–7–9», які опосередковано підтримують малий бізнес, у тому числі будівельний, шляхом зменшення податкового навантаження та надання додаткових фінансових ресурсів для операційної діяльності. О. Стручок, О. Коломицева висвітлили наявні програми державної підтримки, спрямовані на збереження виробничого та трудового потенціалу і показали їх значення для малого бізнесу [6]. Всі зазначені праці безумовно є важливими, містять змістовні наукові результати, які направлені на дослідження фінансової допомоги, юридичної підтримки, можливостей розширення ринку сектору малого підприємництва, але по окремоті розкривають форми взаємодії держави та підприємств малого бізнесу на ринку будівельної продукції в умовах воєнного стану.

Метою статті є дослідження потенціалу державно-приватного партнерства (ДПП) як ефективного механізму взаємодії держави та підприємств малого бізнесу на ринку будівельних товарів в умовах воєнного стану. Дослідження спрямоване на аналіз ролі ДПП у реалізації відновлювальних програм, обґрунтування значущості об'єднання державних і приватних ресурсів для масштабного відновлення житлового фонду, об'єктів соціальної інфраструктури та критичних елементів економіки, які постраждали від військових дій. Особливий акцент зроблено на механізмах залучення малого бізнесу до проектів відновлення через фінансову підтримку, адміністративне сприяння та інтеграцію в довгострокові державні програми, розробку

рекомендацій щодо впровадження ефективних моделей ДПП, які сприяють вирішенню соціально-економічних проблем України в умовах воєнного стану.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В умовах воєнного стану в Україні особливого значення набуває пошук ефективних механізмів взаємодії між державою та приватним сектором. Підприємства малого бізнесу, які діють на ринку будівельних товарів, відіграють важливу роль у забезпеченні потреб суспільства, відновленні зруйнованої інфраструктури та реалізації програми соціально-економічного розвитку. Серед основних напрямів такої співпраці є фінансова та кредитна підтримка, спільні проекти та партнерства, впровадження новітніх технологій, таких як більш ефективні методи будівництва, використання екологічно чистих матеріалів та робота з використанням штучного інтелекту для підвищення ефективності та безпеки, створення онлайн-платформ для обміну інформацією, координації проектів та забезпечення доступу до необхідних ресурсів для малого бізнесу, а також розвиток інфраструктури (табл. 1) [7].

Зазначені в табл. 1 форми взаємодії стимулюють малий бізнес на ринку будівельних матеріалів в Україні адаптуватися до нових умов та забезпечити їх стійкий розвиток. Поки ринок є динамічним і зазнає коливань через економічну нестабільність, регуляторні проблеми та вплив війни в країні. Малі підприємства в цьому секторі часто стикаються з труднощами в доступі до фінансів і технологій.

Ринок будівельних матеріалів в Україні є важливою складовою будівельної галузі країни, яка відіграє значну роль в економічному розвитку. Незважаючи на такі виклики, як економічна нестабільність, регуляторні проблеми та вплив триваючої війни, ринок продовжує демонструвати стійкість і потенціал для зростання. За останніми оцінками, розмір ринку будівельних матеріалів становить приблизно 2,5 мільярда доларів.

До повномасштабного вторгнення росії у 2022 році ринок будівельних матеріалів України демонстрував стабільне зростання. У період з 2016 по 2021 рік середньорічний темп зростання (CAGR) ринку становив близько 20%, що було зумовлено урба-

Таблиця 1

Форми взаємодії держави та підприємств малого бізнесу на ринку будівельної продукції в умовах воєнного стану

Форма взаємодії	Опис	Приклад
Програмне стимулювання та грантові ініціативи	Держава надає гранти та пільгові кредити для розвитку виробничих потужностей та компенсації витрат	У 2023 році було надано 50 грантів на суму 5 млн грн для підприємств, що спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів
Державні замовлення та тендери	Спрощення тендерних процедур та орієнтація на локальні підприємства для виконання замовлень з відновлення інфраструктури	У 2022 році 30% державних замовлень було виконано малими підприємствами
Публічно-приватні консорціуми	Об'єднання ресурсів держави та малого бізнесу для реалізації масштабних проектів з відновлення інфраструктури	У 2023 році було збудовано 500 нових житлових будинків для переміщених осіб за кошти держави та приватних інвесторів
Пільги та податкові стимули	Запровадження податкових канікул та зниження ПДВ для підтримки підприємств, які працюють у сфері виробництва будівельних матеріалів	Податкові канікули у 2022 році допомогли знизити витрати на виробництво на 15%
Навчання та сертифікація	Освітні програми та програми сертифікації для підвищення кваліфікації працівників малих підприємств	У 2023 році було проведено 200 освітніх програм для працівників малого бізнесу
Інноваційні платформи та інкубатори	Створення інноваційних хабів та підтримка стартапів для тестування нових технологій та розробки продукції	У 2023 році було створено 5 нових інноваційних хабів, що сприяли розробці нових технологій для будівельної сфери

Джерело: сформовано за даними [7]

нізацією та розвитком інфраструктури, особливо в таких містах, як Київ, Харків та Одеса. Аналіз обсягів будівельних робіт в Україні з 2019 року до першої половини 2022 року свідчить про суттєве зростання у всіх типах будівель і споруд, яке тривало до початку 2022 року [8]. Протягом останніх кількох років ринок спостерігав зведений річний темп зростання (CAGR) приблизно на 3-5% з очікуванням помірною зростання в найближчі роки.

Ключовими сегментами ринку є ринок цементу, цегли та блоків, металевих виробів, скла та ізоляційних матеріалів. Виробництво цементу є значним сегментом із річною виробничою потужністю близько 10 мільйонів тонн [9]. Однак наявні потужності недостатні для покриття очікуваного попиту на етапі відновлення.

Ринок виробництва цегли та бетонних блоків демонструє яскравий ріст та високу конкурентоспроможність завдяки широкому асортименту продукції та масштабному географічному охопленню. Лідери галузі, такі як Асоціація «Промислово-будівельна група «Ковальська» та ТОВ «Гранд Бетон», завдяки потужній виробничій базі та інноваційним технологіям, формують стійкий попит на свої послуги [10]. Паралельно МСП ефективно закріплюються у нішевих сегментах, пропонуючи гнучкі рішення та унікальні продукти. Високий рівень конкуренції стає каталізатором прогресу: підприємства постійно вдосконалюють виробництво, розширюють асортимент і швидко адаптуються до змін у будівельній галузі, забезпечуючи ринку динамічний розвиток та інноваційний потенціал.

Сталь та інші металеві вироби необхідні для будівництва, причому Україна є відомим виробником сталі і посіла у 2024 р. 23-тє місце серед 71 країни в рейтингу світових виробників цієї продукції, складеному Всесвітньою асоціацією виробників сталі (Worldsteel). Металургійні підпри-

ємства України в грудні 2024 року збільшили виробництво сталі на 4,1% порівняно з аналогічним періодом 2023 року – до 547 тис. тонн з 520 тис. тонн, і на 1,1% до попереднього місяця, коли було вироблено 541 тис. тонн [11].

Сегмент виробництва скла, включаючи листове та будівельне скло, має річну виробничу потужність приблизно 1 мільйон тонн [12] і залишається недостатнім, а попит на ізоляційні матеріали зростає через норми енергоефективності.

Аналіз відкритих даних проєктів DREAM та Big Recovery Portal на середину травня 2024 р. дозволяє зробити перші висновки щодо проєктів відновлення для яких будівельні матеріали знадобляться вже в найближчі роки [10]. З продовженням російської агресії показники руйнувань та проєктів відновлення продовжують зростати, відповідно потреба в підтримці розвитку внутрішнього потенціалу України щодо виготовлення будівельних матеріалів набуває все більшої актуальності.

З табл. 2 видно, що внутрішній попит на будівельні матеріали визначається житловими, комерційними та інфраструктурними проєктами. Зусилля з реконструкції постраждалих від війни територій також сприяють підвищенню попиту.

Ключовими гравцями на ринку будівельних матеріалів залишаються такі великі компанії, як CRH Україна, ЄвроЦемент Україна та Інтерпайп, що домінують на ринку, особливо у виробництві цементу, сталі та труб, а МСП відіграють вирішальну роль у виробництві цегли, бетонних блоків та інших локальних будівельних матеріалів. Всі вони стикаються з викликами економічної нестабільності: коливання курсу національної валюти (гривні) та рівень інфляції впливають на вартість сировини та продукції; регуляторними перешкодами: складні та часто змінювані правила можуть перешкоджати зростанню ринку та інвести-

Таблиця 2

Кількість зруйнованих об'єктів в Україні за секторами

Сектор	Кількість об'єктів	Зазнали руйнувань
Житлові будівлі	203 200	93 700 000 кв.м
Державні та приватні підприємства	440	38 024 145 кв.м
Освіта	3 809	3 105 741 кв.м
Охорона здоров'я	1 284	1 467 941 кв.м
Адміністративні будівлі	630	686 385 кв.м
Об'єкти торгівлі	2 931	656 517 кв.м
Аеропорти	19	585 200 кв.м

Джерело: сформовано за даними [10]

ціям; дефіцитом інфраструктури внаслідок військових дій – погана інфраструктура, особливо транспортна та логістична, впливає на розподіл будівельних матеріалів.

Однак, дослідження стану будівельної галузі, попиту на будівельні матеріали України та інших держав показало наявні можливості будівельної галузі. Серед них можна виділити проекти реконструкції постраждалих від військових дій територій, посилення уваги до енергоефективних будівель, що стимулює попит на передові ізоляційні матеріали та енергоефективні будівельні рішення та розширення експортного потенціалу, який пояснюється стратегічним розташуванням України та конкурентоспроможною вартістю виробництва.

Отже, ринок будівельних матеріалів в Україні є життєво важливим сектором із значним потенціалом для зростання, незважаючи на численні виклики. Він характеризується поєднанням великих підприємств і МСП, які роблять значний внесок як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Подолання регуляторних перешкод, покращення інфраструктури та використання можливостей у реконструкції та енергоефективності можуть сприяти подальшому зростанню цього сектору за умови того, що Урядова політика буде спрямована на стабілізацію економіки,

покращення нормативно-правової бази та підтримку МСП через Державно-приватне партнерство (ДПП).

ДПП – це угоди про співпрацю між урядовими установами та компаніями приватного сектору для реалізації проектів і послуг громадської інфраструктури. Ці партнерства можуть запропонувати значні можливості для малого бізнесу в будівельному секторі України, але також пов'язані з труднощами. В табл. 3–4 авторам вдалося наочно порівняти потенційні переваги і проблеми, з якими стикаються малі підприємства в рамках державно-приватного партнерства.

Наочне порівняння переваг та викликів, з якими стикаються малі підприємства в рамках державно-приватного партнерства дозволило визначити рекомендації щодо вирішення проблем. По-перше, це має бути спрощення нормативно-правової бази, направлене на оптимізацію регулювання та створення чіткої, прозорої структури для ДПП, щоб заохочувати участь малого бізнесу. По-друге, програми розвитку потенціалу мають бути направлені на розширення забезпечення навчання та підтримки малих підприємств, щоб допомогти їм зрозуміти процеси ДПП та підвищити свою конкурентоспроможність, а фінансова підтримка має бути реалізованою через створення спеціальних фондів або схем гарантій, щоб

Таблиця 3

Потенційні переваги ДПП для малого бізнесу

Назва пункту	Опис	Вплив
Доступ до фінансів	Державне фінансування або співфінансування надає малим підприємствам доступ до капіталу	Інвестування в обладнання, технології та навчання, що підвищує конкурентоспроможність
Розподіл ризиків	Ризики розподіляються між державою та приватним сектором, знижуючи фінансовий тягар для малого бізнесу	Можливість участі у великих проектах без повної відповідальності за втрати
Доступ до нових ринків	Участь у великих інфраструктурних проектах ДПП відкриває нові ринки	Збільшення досвіду, створення портфелю проектів, підвищення довіри на ринку
Трансфер технологій та інновацій	Співпраця з великими компаніями та державою сприяє отриманню нових технологій	Підвищення ефективності та якості роботи завдяки інноваціям
Розбудова потенціалу	Програми навчання та нарощування потенціалу в рамках ДПП	Покращення управлінських навичок, відповідність міжнародним стандартам
Покращена інфраструктура	Розвиток інфраструктури покращує логістику та ланцюги поставок	Зниження операційних витрат через дешевший транспорт та доступнішу сировину
Підвищена довіра	Участь у ДПП підвищує репутацію малого бізнесу	Легше отримання майбутніх контрактів, довгострокове зростання

Джерело: сформовано за даними [1–7; 13–14]

Таблиця 4

Проблеми ДПП для малого бізнесу

Назва пункту	Опис	Вплив
Комплексне регуляторне середовище	Складні та нечіткі законодавчі вимоги	Затримки або виключення з проектів через бюрократію
Обмежений досвід роботи з ДПП	Нестача спеціалізованих знань та навичок	Труднощі у виконанні вимог проектів або управлінні партнерствами
Високі початкові витрати	Необхідність інвестувати в технології, обладнання або навчання	Фінансові обмеження для малих підприємств
Бюрократичні перепони	Повільні державні процеси та формальності	Проблеми з грошовим потоком через затримки
Нерівна конкуренція	Домінування великих компаній у проектах ДПП	Малі підприємства стають субпідрядниками з нижчим прибутком
Ризик несплати або затримки платежів	Держава може затримувати виконання фінансових зобов'язань	Проблеми з ліквідністю для малого бізнесу
Відсутність довіри між секторами	Історичні проблеми корупції та непрозорості	Небажання малих підприємств брати участь у ДПП
Обмежений доступ до інформації	Недостатня інформація про тендери та проекти ДПП	Неможливість підготувати конкурентоспроможні пропозиції

Джерело: сформовано за даними [1–7; 13–14]

допомогти малим підприємствам покрити попередні витрати.

Державно-приватне партнерство (ДПП) було успішно впроваджено в різних країнах, запропонувавши цінні уроки для України. Нижче наведено кілька успішних моделей ДПП (рис. 1), які можна адаптувати до українського контексту, зокрема у секторах будівництва та інфраструктури.

1. Модель ВОТ, в якій приватна організація фінансує, будує та управляє проектом протягом визначеного періоду перед передачею права власності уряду. Прикладом реалізації цієї моделі став 40-річний проект ВОТ «Турецьке шосе Гебзе-Ізмір», де приватний консорціум фінансував, будував і експлуатував шосе, відшкодовуючи витрати за рахунок плати за проїзд перед передачею його уряду. Цю модель можна використовувати для великих інфраструктурних проектів, таких як автомагістралі, мости або енергетичні об'єкти, зменшуючи фінансовий тягар для уряду, але за умов наявності чіткої правової бази для збору плати за проїзд та розподілу доходів.

2. Модель проектування-будування-фінансування-експлуатації (DBFO) направлена для будівництва громадських будівель, таких як школи, лікарні чи адміністративні офіси. В ній приватний сектор проектує, будує, фінансує та експлуатує об'єкт, тоді як уряд забезпечує періодичні платежі або механізми розподілу доходів. Прикладом

може бути приватна фінансова ініціатива Великобританії (PFI), що використовується для лікарень, шкіл і транспортних проектів. Приватний сектор керує життєвим циклом проекту, а уряд з часом оплачує послуги.

3. Модель концесії було реалізовано у Гданську в Польщі, згідно з якою приватний оператор модернізував і керував портом, глибоководним контейнерним терміналом впродовж 30-ти років, ділячись доходами з урядом. Для її реалізації Уряд надає приватній організації право керувати та підтримувати державний актив (наприклад, порти, аеропорти чи комунальні послуги) в обмін на частку доходу. Основною перевагою застосування концесійних угод для модернізації портів, аеропортів або муніципальних комунальних послуг, таких як водопостачання та утилізація відходів є залучення приватних інвестицій для модернізації та управління державними активами без повної приватизації за умов проведення прозорих процесів торгів і наявності чітких угод про розподіл доходів.

4. Модель спільного підприємства (СП) використала Індійська Delhi Metro Rail Corporation (DMRC) – спільне підприємство уряду Індії та приватних компаній для розробки та експлуатації системи метро, розподіляючи ризики та винагороди. Переваги та виклики дозволяють зробити припущення про те, що Україна може викорис-

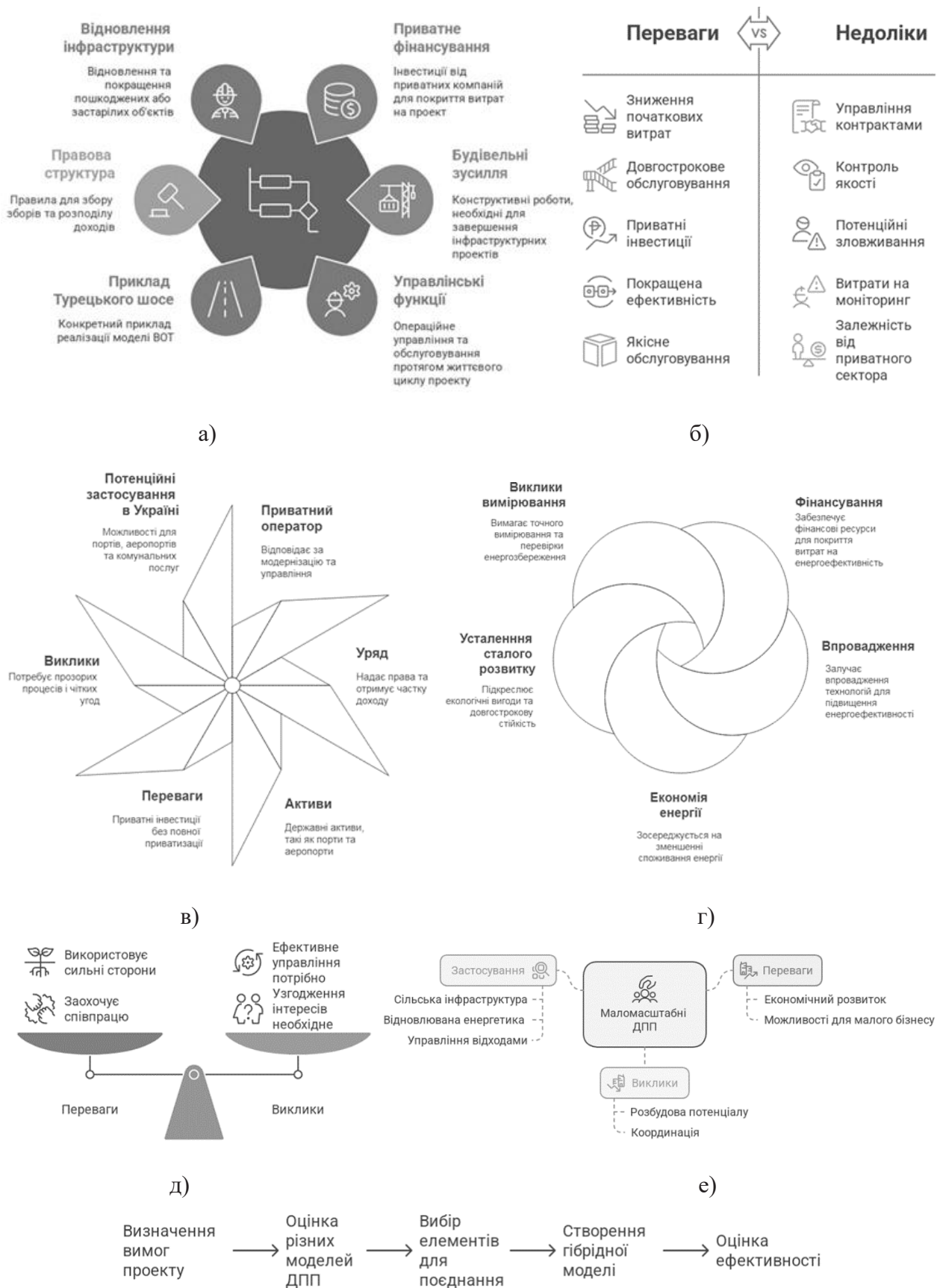


Рис. 1. Успішні моделі ДПП, які можна адаптувати у секторах будівництва та інфраструктури України: а) BOT; б) DBFO; в) концесії; г) спільного підприємства (СП); д) ЕРС; е) маломасштабні ДПП; ф) гібридні

товувати спільні підприємства для проєктів міського транспорту, таких як системи метрополітену або мережі легкої залізниці.

5. Модель енергоефективних контрактів (ЕРС) було реалізовано Фондом енергоефективності Німеччини. Приватні фірми модернізують громадські будівлі, а уряд з часом відшкодовує їм енергозбереження. Україна також може використовувати ЕРС для модернізації громадських будівель, зменшення споживання енергії та викидів вуглецю. Приватна компанія фінансує та впроваджує підвищення енергоефективності в громадських будівлях, відшкодовуючи витрати за рахунок економії рахунків за електроенергію.

6. Маломасштабні ДПП для місцевого розвитку застосовує Південна Африка для проєктів сонячної та вітрової енергії, в яких беруть участь місцеві громади та підприємства через Програму закупівель електроенергії для незалежних виробників відновлюваної енергії (REIPPP). Маломасштабні ДПП зосереджені на локальних проєктах, таких як громадська інфраструктура, відновлювана енергетика або управління відходами, за участю малого бізнесу та місцевих органів влади (рис. 2).

Застосування маломасштабного ДПП в Україні сприятиме місцевому економічному розвитку, розширить можливості малого бізнесу, що діє в сільській місцевості і направлений на реалізацію проєктів з відновлюваної енергетики або систем управління відходами. Але викликом на даний момент часу виступає необхідність розбудови потенціалу та координації між

органами місцевого самоврядування та приватними структурами.

7. Гібридні моделі ДПП вдало реалізував канадський РЗ Canada Fund, активно використовуючи підхід, який поєднує державне фінансування з досвідом приватного сектору для інфраструктурних проєктів. Гібридні моделі поєднують елементи різних моделей ДПП відповідно до конкретних вимог проєкту.

Ключовими міркуваннями щодо адаптації моделей ДПП в Україні стали:

- правова та нормативна база, що вимагає розробки чітких та прозорих законів, що регулюють ДПП, включаючи механізми вирішення спорів і механізми розподілу ризиків;

- розбудова потенціалу, направлену на забезпечення навчання та підтримку малого бізнесу та державних службовців для ефективної участі в ДПП;

- фінансові механізми, що передбачають створення і функціонування спеціальних фондів або гарантійних схем для підтримки малого бізнесу в проєктах ДПП;

- прозорість процесів тендерів і підзвітність через надійний нагляд для запобігання корупції та забезпечення успіху проєктів;

- активне залучення місцевих громад, малого бізнесу та громадянського суспільства до планування та реалізації ДПП.

Успішні моделі ДПП у таких країнах, як Туреччина, Польща, Індія та Німеччина, пропонують цінну інформацію для України. Адаптувавши ці моделі до свого унікального контексту, Україна може вико-



Рис. 2. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2025 [15]

ристовувати ДПП для усунення дефіциту інфраструктури, сприяння економічному зростанню та розширення можливостей малого бізнесу. Однак успіх залежатиме від створення сприятливого середовища за допомогою правових реформ, розбудови потенціалу та прозорого управління.

На сьогодні за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2025 на умовах ДПП укладено 200 договорів, з яких реалізується 22 договори (9 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інші договори), 167 договорів не реалізується (114 – не виконується, 53 – розірвані / закінчився термін дії), 11 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [15].

Для подолання цього виклику та забезпечення ефективного функціонування державно-приватного партнерства (ДПП) на ринку будівельних матеріалів України необхідно реалізувати системний підхід, спрямований на подолання структурних, регуляторних та інституційних бар'єрів. В якості рекомендацій щодо оптимізації механізмів ДПП для України, що базуються на аналізі міжнародного досвіду і враховують економічний стан будівельної галузі України було визначено, що основними з них залишаються:

1. Створення прозорої та передбачуваної регуляторної бази задля зменшення правової невизначеності, підвищення довіри інвесторів, зокрема малих і середніх підприємств (МСП), впровадження спрощених процедур затвердження проектів для мінімізації бюрократії.

2. Залучення малого і середнього бізнесу до великомасштабних проектів через використання цільових фінансових інструментів таких як гарантійні фонди для надання низьковідсоткових кредитів, партнерство з міжнародними фінансовими інституціями, а також податкові пільги та субсидії.

3. Інтегрувати інновації та екологічні стандарти через співпрацю з міжнародними партнерами для запозичення інноваційних практик, стимулюючи тим самим використання енергоефективних матеріалів, модульних технологій, 3D-друку тощо. Такий підхід не лише відповідає глобальним екологічним трендам, але й посилює залучення «зелених» інвестицій.

4. Забезпечити соціальну легітимність через громадську участь на платформах для діалогу між громадою, бізнесом та владою, що допомагає в значному ступені мінімізувати соціальні конфлікти. Встановлення квот на використання місцевих ресурсів та послуг призведе до резервування частки контрактів для МСП, підтримує програми нарощування їх потенціалу та надасть поштовх розвитку регіональних економік й зменшенню імпортозалежності.

5. Зменшити ризики завдяки системі реалізації маломасштабних проектів для тестування механізмів ДПП та моніторингу пілотних проектів та впровадженню ключових показників ефективності (КРІ), таких як терміни, бюджет та якість.

Впроваджуючи ці політичні рекомендації, Україна може створити сприятливе середовище для ефективного ДПП на ринку будівельних матеріалів (рис. 3). Це не лише вирішить дефіцит інфраструктури, але й

Оптимізація механізмів державно-приватного партнерства



Рис. 3. Оптимізація механізмів державно-приватного партнерства

стимулюватиме економічне зростання, розширить можливості малого бізнесу та сприятиме сталому розвитку. Добре продумана структура ДПП у поєднанні з потужним управлінням та залученням зацікавлених сторін розкриє повний потенціал державно-приватної співпраці в Україні.

Висновки. Ринок будівельних матеріалів в Україні характеризується поєднанням великих підприємств і малого бізнесу. Малим підприємствам часто важко отримати доступ до капіталу, технологій і ринків, тому потрібно стимулювати їх роботу через механізми ДПП. Вони можуть надати малим підприємствам доступ до фінансів, технологій і ринків, а також допомогти в розподілі ризиків і покращенні якості інфраструктурних проектів, сприяти зростанню та розвитку цього критично важливого сектору.

Основними викликами сьогодення в співпраці МСП та держави залишаються регуляторні перепони, брак довіри між державним і приватним секторами та порівняно обмежений досвід ДПП в Україні. В той час досвід Польщі, Туреччини, Канади, Індії, Німеччини дають цінну інформацію про успішні моделі ДПП, які можна адаптувати до України, використовуючи закордонний досвід розробки чіткої та прозорої нормативно-правової бази для ДПП. Забезпечити навчання та програми розвитку потенціалу для малих підприємств для участі в ДПП, спростити фінансові механізми для підтримки малого бізнесу в проектах ДПП, реалізувати мало-масштабні проекти для тестування механізмів ДПП, заохочуючи активну участь усіх зацікавлених сторін, включаючи державні установи, компанії приватного сектору та громадянське суспільство.

Це дослідження має на меті сприяти зростанню обсягу знань про ДПП та їх потенціал для стимулювання економічного розвитку в Україні, зокрема на ринку будівельних матеріалів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Grynchuk N., Zalizniuk V., Tyshko D., Noskov O., Maksymovych R. The organizational and legal mechanisms of interaction between public administration bodies and businesses under martial law conditions. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8 No. (5). P. 2427–2435. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.2013>
- Казьмін О. Г. Стан і перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах економічної кризи, викликаній повномасштабною агресією Росії, з точки зору економічної циклічності. Будівельне виробництво (Будівельне виробництво ДП «Науково-дослідний інститут будівельного виробництва ім. В. Балицького (ДП «НДІБВ»)). 18 вересня 2024 рік. Випуск 76. С. 109–109.
- Оксентюк Р. А. Специфіка функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану. ГЕВ. Тернопіль : ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 130–141.
- Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку будівельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169>
- Підгаєць С. Фінансово-кредитні важелі розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. № 34(2). С. 272–281. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.272>
- Tsybko N., Struchok O., Kolomytseva O. Partnership support and functioning of enterprises during martial law. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9 (2). P. 216–221. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-216-221>
- Карпенко Л. М., Іжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 33. С. 67–73. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf>
- Інвестиційні можливості сектору будівельних матеріалів // UkraineInvest. Перспективні галузі. Сектор будівельних матеріалів. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest/>
- Соловчук Л. Ключ до відбудови. Чи вистачить цементу для повоєнного відновлення країни // Delo. Промисловість. 28 грудня 2023. URL: <https://delo.ua/industry/klyuc-do-vidbudovi-ci-vistacit-cementu-dlya-povojennoho-vidnovlennya-krayini-427567/>
- Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози: дослідження Kyiv School of Economics, Технології прогресу за ініціативи ЄБА. Серпень 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii_industrii-.pdf
- Україна збільшила виробництво сталі в грудні на 4,1% і посіла 23-тє місце у світі // Open for business. Business news from Ukraine. 27 січня 2025. URL: <https://open4business.com.ua/ukrayina-zbilshyla-vyrobnnytvo-stali-v-grudni-na-41-i-posila-23-tye-misce-u-sviti/>
- Маричев О., Воронцов П., Попович С., Кукоба З., Колохов В. Аналітичний огляд виробництва та споживання листового флюат-скла стан, динаміка за 2010-2023 рр. й перспективи розвитку до 2030 р. Дніпро. ТОВ «УкрНДІСкло». ПДАБА. 2024. 84 с. URL: https://oknaconsult.com/media/fileuploads/analytical_review_dzt387s.pdf
- Алавердян Л. М. Економічні та організаційні особливості становлення й розвитку державно-приватного партнерства у вугільній промисловості. *Стратегія економічного розвитку*: зб. наук. праць ДонДУУ. Донецьк : ТОВ «ТЕХНОПАК», 2010. Т. XI. 389 с. – (Серія Економіка; вип. 175). С. 354–359.
- Алавердян Л. М. Механізм формування ефективності вугільної промисловості за рахунок розширення державно-приватного партнерства через механізм концесії. *Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління*. 2011. № 1(55). С. 206–211.

15. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. Департамент сфери публічних закупівель та конкурентної політики. 29.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini>

REFERENCES:

- Grynchuk, N., Zalizniuk, V., Tyshko, D., Noskov, O., & Maksymovych, R. (2024). The organizational and legal mechanisms of interaction between public administration bodies and businesses under martial law conditions. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8 (5), 2427–2435. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.2013>
- Kazmin, O. H. (2024). Stan i perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy v umovakh ekonomichnoi kryzy, vyklykanoi povnomasshtabnoiu ahresiieiu Rosii, z tochky zoru ekonomichnoi tsyklichnosti [The state and prospects of the development of the construction industry of Ukraine in the conditions of the economic crisis caused by the full-scale aggression of Russia, from the point of view of economic cyclicity]. *Budivelne vyrobnytstvo*, 76, 109–109. [in Ukrainian]
- Oksentiuk, R. A. (2024). Spetsyfika funktsionuvannia ukrainskykh pidpriemstv v umovakh dii voiennoho stanu [Specifics of the functioning of Ukrainian enterprises under martial law]. *GEV*, 89(4), 130–141. Ternopil: TNTU. [in Ukrainian]
- Biletskyi, I. V., Kondratenko, N. O., & Rudachenko, O. O. (2024). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia stratehii rozvytku budivelnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Theoretical and methodological aspects of forming the development strategy of Ukrainian construction enterprises under martial law]. *Problemy ekonomiky*, 3(61), 162–169. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169> [in Ukrainian]
- Pidhaets, S. (2024). Finansovo-kredytni vazheli rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Financial and credit levers of small business development in Ukraine under martial law]. *Ekonomichnyi analiz*, 34(2), 272–281. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.272> [in Ukrainian]
- Tsybko, N., Struchok, O., & Kolomytseva, O. (2023). Partnership support and functioning of enterprises during martial law. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(2), 216–221. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-216-221>
- Karpenko, L. M., Izha, M. M., & Horokhivskiy, M. V. (2023). Instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [State support tools for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under martial law]. *Publchne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 33, 67–73. Available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf> [in Ukrainian]
- Investytsiini mozlyvosti sektoru budivelnykh materialiv [Investment opportunities in the building materials sector]. (n.d.). UkraineInvest. Perspektyvni haluzi. Sektor budivelnykh materialiv. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest/> [in Ukrainian]
- Solovchuk, L. (2023, December 28). Klyuch do vidbudovy. Chy vystachyt tsementu dlia povoiennoho vidnovlennia krainy [The key to reconstruction. Will there be enough cement for the post-war recovery of the country?]. *Delo. Promyslovist*. Available at: <https://delo.ua/industry/klyuch-do-vidbudovy-ci-vistacit-cementu-dlya-povoiennogo-vidnovlennya-krainy-427567/> [in Ukrainian]
- Strukturni zminy ta vyklyky v budivelniyi industrii Ukrainy: analiz ta prohnozy [Structural changes and challenges in the construction industry of Ukraine: Analysis and forecasts]. (2024, August). Kyiv School of Economics, Tekhnolohii prohresu za initsiatyvy YBA. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vyklyki_v_budivelniyi_industrii-.pdf [in Ukrainian]
- Ukraina zbilshyla vyrobnytstvo stali v hrudni na 4,1% i posila 23-tie mistse u sviti [Ukraine increased steel production by 4.1% in December and ranked 23rd in the world]. (2025, January 27). Open for Business. Business News from Ukraine. Available at: <https://open4business.com.ua/ukrayina-zbilshyla-vyrobnyctvo-stali-v-grudni-na-41-i-posila-23-tye-misce-u-sviti/> [in Ukrainian]
- Marychev, O., Vorontsov, P., Popovych, S., Kukoba, Z., & Kolokhov, V. (2024). Analitichnyi ohliad vyrobnytstva ta spozhyvannia lystovoho float-skla stan, dynamika za 2010-2023 rr. y perspektyvy rozvytku do 2030 r. [Analytical review of the production and consumption of float glass, state, dynamics for 2010-2023 and development prospects until 2030]. Dnipro: TOV "UkrNDiSklo", PDABA. Available at: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/analytical_review_dzt387s.pdf [in Ukrainian]
- Alavverdyan, L. M. (2010). Ekonomichni ta orhanizatsiini osoblyvosti stanovlennia y rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva u vuhilniyi promyslovosti [Economic and organizational features of the formation and development of public-private partnerships in the coal industry]. In *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku: zbirnyk naukovykh prats DonDUU* [Strategy of Economic Development: Collection of Scientific Works of DonSUU] (Vol. 11, pp. 354–359). TOV "TEKHNOPAK". [in Ukrainian]
- Alavverdyan, L. M. (2011). Mekhanizm formuvannia efektyvnosti vuhilnoi promyslovosti za rakhunok rozshyrennia derzhavno-privatnoho partnerstva cherez mekhanizm kontsessii [The mechanism of forming the efficiency of the coal industry through the expansion of public-private partnerships via the concession mechanism]. *Menedzher: Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia* [Manager: Bulletin of Donetsk State University of Management], 1(55), 206–211. [in Ukrainian]
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Departament sfery publichnykh zakupivel ta konkurentnoi polityky. (2025, January 29). Stan zdiisnennia DPP v Ukraini [The state of implementation of public procurement in Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini> [in Ukrainian]

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-2>

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/0000-0001-5097-6536>
E-mail: burak_valia@ukr.net*

РОЛЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню важливості муніципального бренд-менеджменту для розвитку соціально-відповідального готельно-ресторанного бізнесу, що є важливим аспектом сталого розвитку територій. Визначено актуальність теми, мету та завдання дослідження, а також методологічний підхід. Основна частина статті охоплює теоретичні аспекти муніципального бренд-менеджменту, включаючи його визначення, значення та ключові елементи для успішного розвитку міських брендів. Зокрема, розглядаються міжнародні практики, які дозволяють зробити порівняння різних підходів до управління брендами на місцевому рівні. У статті розглядається взаємозв'язок муніципального бренду з соціально-відповідальним бізнесом, що є основою сталого розвитку громад. Зазначено, що муніципальний бренд відіграє значну роль у формуванні іміджу регіону та підвищенні його привабливості для туристів та інвесторів. Доведено, що соціально-відповідальний бізнес стає важливим фактором залучення уваги до місцевих ініціатив, а також стимулює економічний розвиток території. Особливу увагу приділено перевагам співпраці готельно-ресторанного бізнесу з муніципалітетами, що дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, а й реалізувати соціально важливі проекти. Практичні аспекти впровадження муніципального бренд-менеджменту охоплюють створення спільних програм для популяризації соціально-відповідального бізнесу, використання маркетингових інструментів для залучення туристів та інвесторів, а також інноваційні підходи до співпраці з місцевою владою. У розділі кейс-аналізу наведено успішні приклади муніципального бренд-менеджменту, а також проекти, що сприяють розвитку соціально-відповідального готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено основні результати дослідження, надано рекомендації для муніципалітетів щодо ефективного управління брендом та розвитку соціально-відповідального бізнесу, а також визначено перспективи для готельно-ресторанної сфери.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, корпоративна соціальна відповідальність, механізм соціальної відповідальності бізнесу, крафтові технології, маркетингові кампанії та онлайн-промоції, інновації, кейс-аналіз.

Burak Valentyna. THE ROLE OF MUNICIPAL BRAND MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

The article is devoted to the study of the importance of municipal brand management for the development of socially responsible hotel and restaurant business, which is an important aspect of sustainable development of territories. The relevance of the topic, the purpose and objectives of the study, as well as the methodological approach are defined. The main part of the article covers the theoretical aspects of municipal brand management, including its definition, importance and key elements for the successful development of urban brands. In particular, international practices are considered, which allow comparing different approaches to brand management at the local level. The article examines the relationship between municipal brands and socially responsible business, which is the basis for sustainable community development. It is noted that the municipal brand plays a significant role in shaping the image of the region and increasing its attractiveness to tourists and investors. It is proved that socially responsible business is becoming an important factor in attracting attention to local initiatives and stimulating economic development of the territory. Particular attention is paid to the advantages of cooperation between the hotel and restaurant business and municipalities, which allows not only to increase competitiveness but also to implement socially important projects. Practical aspects of implementing municipal brand management include the creation of joint programs to promote socially responsible business, the use of marketing tools to attract tourists and investors, and innovative approaches to cooperation with local authorities. The case study section provides successful examples of municipal brand

management, as well as projects that promote the development of socially responsible hotel and restaurant business. The main results of the study are summarized, recommendations for municipalities on effective brand management and development of socially responsible business are provided, and prospects for the hotel and restaurant industry are identified.

Key words: hotel and restaurant business, corporate social responsibility, mechanism of social responsibility of business, craft technologies, marketing campaigns and online promotions, innovations, case analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах сталого розвитку та глобалізації роль муніципального бренд-менеджменту набуває все більшої значущості. Ефективне управління брендом міста або регіону сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищенню інвестиційної привабливості та залученню туристичних потоків. Одночасно готельно-ресторанний бізнес, як одна з ключових сфер індустрії гостинності, є важливим елементом соціально-економічного розвитку громади. Саме соціально-відповідальна діяльність готельно-ресторанного бізнесу здатна не лише задовольняти потреби сучасного споживача, а й сприяти розв'язанню екологічних, соціальних та економічних проблем регіону. Бренд-менеджмент у контексті муніципальних утворень і соціально-відповідального бізнесу здобуває все більшу популярність у світовій практиці завдяки своїй здатності ефективно поєднувати соціальну відповідальність із бізнес-стратегіями. У сфері готельно-ресторанного бізнесу ці практики стають важливими не лише для розвитку окремих підприємств, але й для створення позитивного іміджу міста або регіону. Вони сприяють розвитку інфраструктури, поліпшенню якості послуг та залученню нових інвестицій.

Взаємозв'язок між муніципальним бренд-менеджментом і соціально-відповідальним бізнесом створює нові можливості для зміцнення партнерства між місцевою владою та приватним сектором. Успішне впровадження муніципальних брендів з акцентом на соціальну відповідальність здатне стимулювати розвиток регіонів, підтримувати місцеві громади та формувати позитивний досвід для туристів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури з теми дослідження засвідчив її розлоге вивчення, практичне засвоєння та застосування, широку інтерпретацію. Цікавими для нашої розвідки є результати дослідження Н. Буги та С. Скорбун щодо розвитку соціально-відповідального бренду компанії, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». Так, ними розроблено заходи щодо зміцнення репутації підприємств. Соціальна відповідальність

бренду не обмежується лише екологією, стверджують авторки. Вона включає кілька важливих напрямів, які варто реалізувати в Україні. По-перше, це екологічна стратегія. Сюди входить економія енергії на виробництві, використання безпечних для довкілля матеріалів для пакування, перехід на відновлювані джерела енергії, а також сортування і переробка відходів. По-друге, важливим напрямком є підтримка місцевих громад. Це може бути допомога місцевим фермерам і постачальникам, навчання жителів принципам сталого розвитку, а також участь у проектах, які спрямовані на покращення інфраструктури та умов життя. Наступним пунктом є чесне ведення бізнесу. Воно включає побудову довірливих відносин із постачальниками та клієнтами, регулярну перевірку дотримання етичних стандартів, а також публікацію звітів про відповідальні дії компанії, щоб забезпечити прозорість. Ще один важливий аспект – це якість і безпека продукції. Необхідно контролювати якість на кожному етапі виробництва, забезпечувати сертифікацію за міжнародними стандартами та інформувати споживачів про склад продукції й її переваги. Окремо варто відзначити підтримку здорового способу життя. Це може бути випуск корисних продуктів без шкідливих добавок, популяризація здорового харчування та спонсорування спортивних заходів. Крім того, слід приділяти увагу розвитку працівників. Це включає навчання і підвищення кваліфікації персоналу, створення рівних умов праці та забезпечення безпечних і комфортних умов на роботі. Останній, але не менш важливий напрям – це комунікація про соціальну відповідальність. Важливо бути активними в соціальних мережах і на офіційному сайті, проводити PR-кампанії для висвітлення соціальних ініціатив і співпрацювати зі ЗМІ, щоб поширювати інформацію про відповідальні дії компанії [1].

Т. Длугопольська та М. Сентик указали, що характерною рисою корпоративної соціальної відповідальності є її зв'язок із суспільними чи квазісуспільними інтересами, які об'єднують корпоративне управління і економіку державного сектору. Останні дослідження підтверджують пря-

мий зв'язок соціальної відповідальності з репутацією компаній, адже основними факторами успіху є якість товарів і послуг, рівень управління, громадянська позиція, фінансові результати та інновації. Потреба в дослідженні зумовлена необхідністю визначення ефективних стратегій співпраці між муніципалітетами і готельно-ресторанним бізнесом для забезпечення їх соціальної відповідальності та конкурентоспроможності. Дослідницями встановлено, що пандемія COVID-19 стала стимулом для нових соціальних ініціатив: створення інноваційного фонду для кліматичних рішень, відмова від пластику, забезпечення безкоштовним інтернетом і гаджетами дітей із малозабезпечених сімей. У статті доведено, що зростання лояльності споживачів, покращення репутації компаній як роботодавців сприяють зростанню обсягів продажів, підвищенню мотивації працівників, заохоченню держави та суспільства до співпраці з соціально відповідальними підприємствами, а також збільшенню ринкової вартості компаній [5].

Г. Пашкова наукові пошуки пов'язала зі змістом та сутністю інструменту муніципального брендингу як управлінській концепції представлення можливостей міста з його найпривабливішими та конкурентними сторонами. Авторка розкрила суть основних етапів розроблення та імплементації стратегії муніципального брендингу через опис п'яти головних параметрів ідентичності територіальних одиниць: соціального, історичного, економічного, культурного, людського капіталу. Зазначено на важливості включати та розвивати вищеназвані параметри для забезпечення національної бренд-ідентичності України [6].

Т. Фісенко та О. Балюн найвдалішими кейсами, що створюють в аудиторії чітку асоціацію з брендом, вважають організацію любительських спортивних подій в Україні, зокрема бігових, для популяризування здорового способу життя. Авторками розкрито раціональні для брендів прийоми з організації з відчутним медійним і іміджевим ефектом. Означені заходи ототожнені зі створенням додаткових інформаційних приводів у межах події; поєднанням кількох напрямів корпоративної соціальної відповідальності; наявністю речника, що співвідноситиметься з подією та цим напрямом КСВ організації; довгостроковістю спортивних проєктів з КСВ; постійною роботою з медіа та поширенням

інформації про події задовго до їхнього проведення; позитивними інфоприводами та акцентами [7, с. 156–157].

Метою статті є аналіз ролі муніципального бренд-менеджменту у стимулюванні соціально-відповідальної діяльності готельно-ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження таких ініціатив.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити сутність і значення муніципального бренд-менеджменту;
- дослідити вплив соціальної відповідальності бізнесу на розвиток громади;
- виявити успішні практики співпраці муніципалітетів із готельно-ресторанною галуззю;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення партнерства між місцевою владою та бізнесом.

Дослідження базується на аналізі наукових праць, практичних кейсів, а також на результатах дослідження сучасних тенденцій у сфері муніципального управління та соціальної відповідальності бізнесу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Муніципальний бренд-менеджмент є ключовим інструментом у формуванні привабливого іміджу міста або регіону, що сприяє залученню інвестицій, туристів і нових резидентів. Це стратегічний процес, який охоплює розробку, позиціонування, підтримку та просування унікального бренду громади, що відображає її переваги, особливості та цінності.

Муніципальний бренд можна визначити як сукупність асоціацій, емоцій і цінностей, які виникають у свідомості людей при взаємодії з містом чи регіоном. Успішний бренд міста допомагає виділитися серед інших територій, сформулювати позитивний образ і створити умови для розвитку різних секторів економіки, зокрема готельно-ресторанної галузі.

Основними характеристиками муніципального бренду є його унікальність, відповідність очікуванням цільової аудиторії та здатність відображати цінності громади. *Ключовими елементами* для ефективного розвитку успішного муніципального бренд-менеджменту науковцями визначено:

- ідентичність громади. Важливо визначити унікальні риси території: культурні традиції, історичні пам'ятки, природні ресурси тощо;
- залучення зацікавлених сторін. До процесу створення бренду повинні бути

залучені представники місцевої влади, бізнесу, громадськості та ЗМІ;

- стратегічне планування. Визначення цілей, цільової аудиторії та основних інструментів просування бренду;

- комунікацію. Ефективне поширення інформації через соціальні мережі, медіа та заходи.

Світова практика демонструє успішні приклади реалізації стратегій муніципального бренд-менеджменту. Наприклад: Копенгаген (Данія) позиціонується як «зелене» місто завдяки своїм екологічним ініціативам, що сприяло розвитку сталого туризму. Барселона (Іспанія) зі свого боку відома своїм брендом креативності та архітектурної унікальності, що стимулює зростання туристичного потоку. Осака (Японія), як відомо, використовує свою гастрономічну спадщину для просування регіону як кулінарного центру.

Українські громади стикаються з низкою викликів у створенні муніципальних брендів [2; 3]:

- відсутністю фінансування та фахівців для розробки бренд-стратегій;

- низькою інтеграцією громадян і бізнесу в процеси бренд-менеджменту;

- недостатньою увагою до сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Водночас розвиток муніципального бренд-менеджменту в Україні є перспективним напрямом, що здатний не лише підтримати економіку регіонів, але й сприяти розвитку соціально-відповідального бізнесу, зокрема у сфері гостинності.

У сучасних умовах глобалізації та зростання уваги до питань сталого розвитку, взаємодія муніципального бренд-менеджменту та соціально-відповідального бізнесу набуває особливого значення. Ефективне партнерство між місцевою владою та бізнесом створює передумови для зміцнення соціальної, економічної та екологічної складових розвитку громади. Готельно-ресторанна галузь, як невід’ємна частина індустрії гостинності, має значний потенціал впливу на формування позитивного іміджу муніципального бренду.

Як відомо, муніципальний бренд – це не лише сукупність символів, слоганів чи логотипів, які асоціюються з містом або регіоном. Це, перш за все, цілісний образ території, що відображає її культурні, історичні, природні та економічні переваги. Успішний бренд сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму та створенню нових робочих місць. Готельно-ресторанний біз-

нес відіграє важливу роль у просуванні муніципального бренду, оскільки саме він часто стає «обличчям» міста для туристів і гостей. Якість послуг, рівень обслуговування, дизайн інтер’єру та меню – усе це формує уявлення про місто як про місце, яке прагнуть відвідати знову.

Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, яка передбачає добровільне включення підприємствами соціальних, екологічних і економічних ініціатив у свою діяльність. У контексті готельно-ресторанної галузі це може проявлятися у виокремлених нами напрямках. По-перше, це екологічна відповідальність, тобто використання екологічно чистих продуктів, зменшення відходів, впровадження енергозберігаючих технологій. По-друге, соціальна підтримка завдяки співпраці з місцевими громадами, підтримці локальних постачальників, організації заходів для розвитку місцевої культури. По-третє, економічна відповідальність задля створення нових робочих місць, забезпечення справедливих умов праці та своєчасної сплати податків.

Партнерство готельно-ресторанного бізнесу з місцевою владою *відкриває низку перспектив*, а саме:

- залучення ресурсів. Муніципалітети можуть надавати фінансову та організаційну підтримку для реалізації соціальних ініціатив;

- просування бренду. Спільні заходи та проєкти підвищують видимість бізнесу на місцевому та міжнародному рівнях;

- довіра клієнтів. Соціальна відповідальність і участь у місцевих проєктах формують позитивний імідж компанії.

Наприклад, організація фестивалів, гастрономічних турів чи культурних заходів за участю місцевих ресторанів і готелів сприяє не лише розвитку муніципального бренду, але й підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Розвиток громади – це багатогранний процес, який вимагає спільних зусиль усіх зацікавлених сторін: місцевої влади, бізнесу, громадських організацій і самих мешканців. У цьому контексті взаємодія муніципального бренд-менеджменту та соціально-відповідального бізнесу виступає основою для сталого розвитку. Цей взаємозв’язок можна розглядати через кілька ключових аспектів.

Спільна відповідальність передбачає активну співпрацю між органами місцевого самоврядування, підприємцями та мешканцями громади. Наприклад, муні-

ципалітети можуть ініціювати створення платформ для діалогу, таких як публічні форуми, стратегічні сесії чи бізнес-конференції, де всі сторони можуть обговорювати пріоритети розвитку громади.

Готельно-ресторанний бізнес зі свого боку має потенціал стати активним партнером у таких ініціативах. Ресторани можуть підтримувати локальні культурні проекти, організовувати заходи для підвищення туристичної привабливості регіону, а готелі – брати участь у програмах підвищення кваліфікації кадрів чи розвитку інфраструктури.

Одним із найефективніших способів забезпечення сталого розвитку громади є створення програм, спрямованих на підтримку соціальних ініціатив. Наприклад, місцева влада може пропонувати бізнесу пільги або грантові програми для впровадження екологічних рішень, таких як утилізація відходів чи використання відновлюваних джерел енергії. Соціально-відповідальний бізнес може також ініціювати програми для місцевого населення, наприклад, освітні курси з екологічної свідомості, майстер-класи з кулінарного мистецтва або воркшопи з розвитку підприємництва. Це не лише сприяє формуванню позитивного іміджу бізнесу, але й підсилює довіру та підтримку з боку громади.

Одним із важливих напрямків спільної відповідальності є поширення інформації про значення соціальної відповідальності та сталого розвитку. У цьому контексті муніципальний бренд може стати каналом комунікації, що об'єднує мешканців громади та бізнес.

Наприклад, міста можуть проводити кампанії з підвищення обізнаності про важливість збереження природних ресурсів чи підтримки локальних виробників. Готельно-ресторанні заклади, зі свого боку, можуть активно долучатися до таких ініціатив, популяризуючи екологічно чисті продукти, організовуючи акції на підтримку локальної економіки чи пропонуючи спеціальні пропозиції для туристів, які підтримують сталий розвиток.

Готельно-ресторанний бізнес також може зробити внесок у покращення інфраструктури громади. Наприклад, готелі можуть інвестувати у створення сучасних туристичних зон, будівництво нових об'єктів або підтримку історичних пам'яток, що є важливими для місцевого бренду. Ресторани можуть брати участь у благоустрої громадських просторів, таких як парки чи набе-

режні, пропонуючи свої ресурси для організації заходів чи створення зон відпочинку.

Цей підхід приносить користь усім сторонам. Для муніципалітету це можливість зміцнити місцевий бюджет, підвищити рівень довіри серед мешканців і створити сприятливе середовище для залучення інвесторів. Для готельно-ресторанного бізнесу – це можливість розширити клієнтську базу, отримати підтримку громади та створити позитивний імідж. Для мешканців громади – це покращення якості життя, доступ до нових можливостей та гордість за своє місто чи регіон.

Тож спільна відповідальність за розвиток громади – це потужний інструмент, який дозволяє забезпечити гармонійний розвиток територій, підвищити рівень добробуту мешканців і зробити міста більш привабливими для життя та роботи. Чи варто додати конкретні приклади реалізованих ініціатив?

У сучасних умовах активного розвитку індустрії гостинності муніципальний бренд-менеджмент стає важливим інструментом стимулювання готельно-ресторанного бізнесу. Це обумовлено тим, що створення сильного муніципального бренду сприяє не лише підвищенню туристичної привабливості регіону, але й зміцненню позицій локального бізнесу на ринку. Практична реалізація такого підходу передбачає низку конкретних заходів, спрямованих на синергію між муніципальною владою та бізнесом.

Одним із ключових етапів впровадження муніципального бренд-менеджменту є створення чіткого стратегічного плану, що враховує особливості території, її конкурентні переваги й потенціал розвитку. Для цього необхідно провести низку заходів, серед яких виокремлено:

- проведення аналізу ресурсів громади через дослідження природних, культурних, історичних та економічних активів, які можуть бути використані для формування бренду;

- залучення стейкхолдерів завдяки проведенню консультацій із представниками готельно-ресторанного бізнесу, місцевими жителями та експертами для визначення основних векторів розвитку бренду;

- формування унікальної ідентичності зі створенням концепції, яка відображає унікальність території, наприклад, через гастрономічну тематику, культурні традиції чи природні ландшафти.

Готельно-ресторанний бізнес є важливим партнером муніципальної влади у

впровадженні бренд-менеджменту. Практична співпраця може проявлятися у таких напрямках: організації спільних заходів, підтриманні місцевих продуктів, брендуванні об'єктів, використанні цифрових інструментів. Так, організація спільних заходів, зокрема проведення гастрономічних фестивалів, кулінарних майстер-класів чи ярмарків, сприяє популяризації локальної кухні та залученню туристів.

Підтримка місцевих продуктів – важливий напрям у сприянні муніципальної влади впровадженню бренд-менеджменту. Ресторани можуть створювати спеціальні меню на основі локальних продуктів, популяризуючи місцеві фермерські господарства. Брендування об'єктів відбувається за використання елементів муніципального бренду в оформленні готелів та ресторанів, наприклад, у вигляді логотипів, фірмового стилю чи тематичного декору.

У сучасному світі цифрові технології є невід'ємною частиною маркетингових стратегій. У контексті муніципального бренд-менеджменту це передбачає широке використання цифрових інструментів для просування бренду. Значну роль починає відігравати створення онлайн-платформ, офіційних вебсайтів та мобільних додатків, які інформують про події, заклади гостинності, туристичні маршрути та соціально-відповідальні ініціативи.

Наступним значущим видом діяльності є активність у соціальних мережах публікація контенту, що підкреслює переваги регіону включно з оглядом готелів і ресторанів, розповідями про місцеву кухню та культурні традиції.

Активізується співпраця з блогерами та медіа, зокрема залучення інфлюенсерів для популяризації регіону та його готельно-ресторанної індустрії серед ширшої аудиторії.

Практична реалізація муніципального бренд-менеджменту не може ігнорувати питання екологічної та соціальної відповідальності. Для цього важливо впроваджувати такі ініціативи:

- екологічні заходи (зменшення використання пластику в готельно-ресторанній сфері, перехід на екологічно чисті пакування та запровадження програм утилізації);

- соціальна підтримка (організація проєктів для підтримки місцевих ремісників, фермерів та інших локальних виробників, що зміцнює економічну базу громади);

- освітні програми (проведення тренінгів для працівників готельно-ресторанного

бізнесу, спрямованих на розвиток професійних навичок і впровадження принципів соціальної відповідальності).

Важливою складовою практичного впровадження муніципального бренд-менеджменту є постійний моніторинг і оцінка результатів. Це може включати аналіз туристичних потоків через відстеження змін у кількості відвідувачів після впровадження бренд-ініціатив. Також сюди входить оцінка економічних показників, а саме зростання доходів готельно-ресторанного бізнесу, створення нових робочих місць та збільшення інвестицій. Значущості набуває дослідження громадської думки завдяки здійсненню опитування місцевих мешканців і гостей для визначення їхнього ставлення до муніципального бренду та рівня задоволеності послугами. Тож практичні аспекти впровадження муніципального бренд-менеджменту в контексті готельно-ресторанного бізнесу є багатограним процесом, що потребує системного підходу, активної співпраці та постійного вдосконалення. Це дозволяє не лише створювати позитивний імідж регіону, але й забезпечувати його сталий розвиток.

Муніципальний бренд-менеджмент охоплює стратегії та заходи, що спрямовані на формування та просування іміджу міста, регіону чи громади. Це складний процес, який включає в себе як розробку зовнішнього вигляду, так і вдосконалення внутрішніх процесів, що забезпечують ефективне функціонування муніципальних структур. Важливою складовою цього процесу є взаємодія з підприємствами, зокрема в галузі готельно-ресторанного бізнесу, які активно впливають на формування соціальної та економічної атмосфери в місті.

«Барселона» як глобальний бренд. Барселона є яскравим прикладом муніципального бренд-менеджменту, який успішно інтегрує соціальні ініціативи в бізнес-процеси міста. Муніципальні органи активно співпрацюють з готельними та ресторанами підприємствами для просування міста як туристичного і культурного центру. Одним з основних аспектів є розвиток стійких туристичних ініціатив, таких як програми екологічного туризму та підтримка місцевих виробників через ресторани, що сприяє розвитку локальної економіки. Важливою складовою бренду Барселони є її стратегія стійкого розвитку в готельно-ресторанній сфері, де ресторани зобов'язані використовувати місцеві продукти, реалі-

зувати енергоефективні технології та впроваджувати екологічні ініціативи [9].

Соціальна відповідальність у бізнесі (CSR) набуває все більшої значущості, зокрема в готельно-ресторанній сфері, де підприємства активно інтегрують екологічні та соціальні практики в свою діяльність. Соціально-відповідальний бізнес не лише сприяє сталому розвитку, але й створює додаткову цінність для бренду, залучаючи нових клієнтів та партнерів.

“Accor Hotels” і програма “Planet 21”. Міжнародний готельний оператор Accor Hotels став лідером у впровадженні соціально-відповідальних практик у готельно-ресторанному бізнесі завдяки своїй програмі “Planet 21”, що спрямована на досягнення високих стандартів у питаннях екології та соціальної відповідальності. Програма включає заходи, пов’язані з управлінням відходами, енергоефективністю, використанням екологічно чистих продуктів у ресторанах, а також соціальною підтримкою співробітників та місцевих громад. Готелі Accor активно впроваджують програму «Zero Food Waste», яка дозволяє зменшити харчові відходи, а також сприяє розвитку фермерських ініціатив у місцевих громадах через закупівлю органічних продуктів [8].

«Ресторанна група Wagamama» та ініціатива Zero Waste. Великобританія, відома своїми готельно-ресторанними брендами, також демонструє успіхи в області соціально-відповідального бізнесу. Ресторанна мережа Wagamama активно впроваджує програму Zero Waste, зокрема, у її ресторанах постійно працюють над оптимізацією використання ресурсів та зменшенням харчових відходів. Вони використовують компостування, а також переробляють органічні відходи на енергію, що знижує негативний вплив на навколишнє середовище [14].

Інтеграція соціально-відповідальних ініціатив у готельно-ресторанному бізнесі створює певні виклики, такі як високі початкові витрати на впровадження нових технологій, необхідність в навчанні персоналу та зміна бізнес-підходів. Проте ці практики також надають можливості для досягнення довгострокових конкурентних переваг, оскільки клієнти все більше звертають увагу на етичні та екологічні аспекти в бізнесі.

Висновки. На основі здійсненого аналізу можемо стверджувати про значний досвід застосування стратегій розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування

іміджу території. Досліджено, що успішні кейси муніципального бренд-менеджменту та соціально-відповідального бізнесу в готельно-ресторанній сфері демонструють важливість інтеграції соціальних ініціатив у корпоративну стратегію. Установлено, що практичні аспекти впровадження муніципального бренд-менеджменту в контексті готельно-ресторанного бізнесу є багатограним процесом, що потребує системного підходу, активної співпраці та постійного вдосконалення. Це дозволяє створювати позитивний імідж регіону та забезпечувати його сталий розвиток.

Доведено, що успішні кейси муніципального бренд-менеджменту й соціально-відповідального бізнесу в готельно-ресторанній сфері демонструють важливість інтеграції соціальних ініціатив у корпоративну стратегію. Проекти, орієнтовані на сталий розвиток, позитивно впливають як на місцеву економіку, так і на імідж міст та регіонів. Водночас соціально-відповідальні бізнес-практики в готельно-ресторанному секторі сприяють підвищенню якості послуг, покращенню взаємодії з клієнтами та залученню інвестицій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буга Н. Ю., Скорбун С. А. Розвиток соціально-відповідального бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-25>
2. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юрін Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. Стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 51. С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-1>
3. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юрін Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. Роль культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території й держави. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 52. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-5>
4. 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.
5. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2022. № 4(46) С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>
6. Пашкова Г. Г. Муніципальний брендинг як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності міста. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 3(46). С. 168–176.
7. Фісенко Т. В., Балюк О. О. Соціальна відповідальність брендів в Україні (на прикладі організації спор-

- тивних заходів). *Обрії друкарства: науковий журнал*. 2022. № 1 (11). С. 155–179. DOI: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.1\(11\).261724](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.1(11).261724)
8. AccorHotels Celebrates Planet 21 Day with Rollout of New Global & Regional Commitment. URL: <https://press.accor.com/americas/accorhotels-celebrates-planet-21-day-with-rollout-of-new-global-regional-commitment/?lang=en>
9. LucarelliPer A., Berg P. O. City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain. *Journal of Place Management and Development*. 2011. № 4(1). P. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331111117133>
10. Nurunnabi M., Esquer J., Munguia N. et al. Reaching the sustainable development goals 2030: energy efficiency as an approach to corporate social responsibility. *GeoJournal*. 2020. №85. P.363–374. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10708-018-09965-x>
11. Schwartz M.S., Kay A. The COVID-19 global crisis and corporate social responsibility. *Asian Journal of Business Ethics*, 2023. 206 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y>
12. Rankings. 2022 Global RepTrak® 100. URL: <https://www.reprtrak.com/rankings>
13. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. URL: <https://www.fastcompany.com/90600166>
14. Wagamama Launches Sustainable Packaging and Bowl Bank To Tackle Plastic Pollution. URL: <https://theethicalist.com/wagamama-launches-sustainable-packaging/>
4. Burak, V. H. (2023). Krossektoralni projekty v antykrizovomu menedzhmenti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, 48, 5–9. [in Ukrainian]
5. Dluhopolska, T., & Sentyk, M. (2022). Uspishni keisy mizhnarodnykh kompanii u sferi korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(46), 49–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476> [in Ukrainian]
6. Pashkova, H. H. (2020). Munitsypalni brendynh yak innovatsiyni instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti mista. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 3(46), 168–176. [in Ukrainian]
7. Fisenko, T. V., & Baliun, O. O. (2022). Sotsialna vidpovidalnist brendiv v Ukraini (na prykladi orhanizatsii sportyvnykh zakhodiv). *Obrii drukarstva: naukovyi zhurnal*, 1 (11), 155–179. DOI: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.1\(11\).261724](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.1(11).261724) [in Ukrainian]
8. AccorHotels Celebrates Planet 21 Day with Rollout of New Global & Regional Commitment. Available at: <https://press.accor.com/americas/accorhotels-celebrates-planet-21-day-with-rollout-of-new-global-regional-commitment/?lang=en>
9. LucarelliPer, A., Berg, P. O. (2011). City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 9–27. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331111117133>
10. Nurunnabi, M., Esquer, J., & Munguia, N. et al. (2020). Reaching the sustainable development goals 2030: energy efficiency as an approach to corporate social responsibility. *GeoJournal*, 85, 363–374. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10708-018-09965-x>
11. Schwartz, M. S., & Kay, A. (2023). The COVID-19 global crisis and corporate social responsibility. *Asian Journal of Business Ethics*, 206. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y>
12. Rankings. 2022 Global RepTrak® 100. Available at: <https://www.reprtrak.com/rankings>
13. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. Available at: <https://www.fastcompany.com/90600166>
14. Wagamama Launches Sustainable Packaging and Bowl Bank To Tackle Plastic Pollution. Available at: <https://theethicalist.com/wagamama-launches-sustainable-packaging/>

REFERENCES:

1. Buha, N. Yu., & Skorbut, S. A. (2024). Rozvytok sotsialno-vidpovidalnoho brendu kompanii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67, 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-25> [in Ukrainian]
2. Burak, V. H., Voloshyn, O. V., Yurin, Yu. M., Sorokina, A. M., & Popova, K. I. (2024). Stratehichni napriamy rozvytku mistsevoho hastronomichnoho turyzmu dlia formuvannia imidzhu terytorii. *Visnyk KhDU Seriiia Ekonomichni nauky*, 51, 5–14. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-1> [in Ukrainian]
3. Burak, V. H., Voloshyn, O. V., Yurin, Yu. M., Sorokina, A. M., & Popova, K. I. (2024). Rol kulturnoho turyzmu u formuvanni ta prosuvanni imidzhu terytorii y derzhavy. *Visnyk KhDU Seriiia Ekonomichni nauky*, 52, 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-5> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 20.02.2025.
The article was received 20 February 2025.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-3>

УДК 332.72:005.511]:339.13.021](045)

Волокитіна Л.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Західнодонбаського інституту
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3807-5246>
E-mail: mypost230539@gmail.com*

Бензарь А.С.

*доцент кафедри економіки та менеджменту
Західнодонбаського інституту
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0943-0109>
E-mail: absolutestralz16@ukr.net*

ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОГО ЯДРА БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство має навчитися швидко реагувати на сигнали мінливого зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов існування. Формування гнучкого ядра бізнесу дозволяє своєчасно врахувати зміни та, розглядається як система елементів, яка спроможна швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нового стану ринку та забезпечувати створення високої споживчої цінності як гарантії конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг. В статті виокремлено основні елементи гнучкого ядра бізнесу, представлено дерево проблем і визначені цілі щодо вирішення проблеми підвищення рівня споживчої цінності товарів і послуг підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зазначено особливості використання гнучкої моделі проєктного менеджменту при формуванні споживчої цінності.

Ключові слова: ядро бізнесу, споживча цінність, мінливе середовище, системний підхід, система збалансованих показників, конвергентний підхід, гнучке управління.

Volokytina Lubov, Benzar Anatolii. FORMATION OF A FLEXIBLE BUSINESS CORE USING A PROJECT-ORIENTED APPROACH

In modern business conditions, every enterprise must learn to respond quickly to signals of a changing external environment and adapt to new conditions of existence. The formation of a flexible business core allows for timely consideration of changes and is considered as a system of elements that is able to respond quickly to changes and adapt to the new state of the market and ensure the creation of high consumer value as a guarantee of the competitiveness of the enterprise in the market of goods and services. The article identifies the main elements of the flexible business core, presents a problem tree and defines goals for solving the problem of increasing the consumer value of the enterprise's goods and services in order to ensure competitive advantages in the market. The features of using a flexible project management model in the formation of consumer value are indicated. In the conditions of economic transformation, the importance of the uncertainty factor in the activities of business entities has significantly increased. Today, the whole world lives in a state of instability and unpredictability, and the market remains very dynamic. The survival of enterprises in such conditions depends on the action of long-term factors, one of which is the formed cognitariat of the firm. Possessing special strategic and operational functions, the cognitariat plays a central role in the intellectualization and informatization of production in creating consumer value. The need to form a firm's cognitariat is explained by the following reasons: the progressive instability of the external environment and the increase in the speed of reaction to its change, increasing the flexibility of the enterprise; the need for continuous monitoring of changes occurring in the external and internal environments of the enterprise; the need for a well-thought-out system of actions to ensure the survival of the enterprise and avoid crisis situations; preserving and increasing the mobility of working groups with a simultaneous increase in management flexibility; the desire for synthesis, integration of various branches of knowledge and human activity.

Key words: core business, consumer value, changing environment, systems approach, balanced scorecard, convergent approach, agile management.

Постановка проблеми. Глобалізація світу, підвищення конкуренції та швидкі технологічні зміни дестабілізують зусилля підприємства, направлені на його сталий розвиток. Традиційні підходи до

управління компанією не дають бажаних фінансових результатів, а якісні товари й послуги не підвищують попит пропорційно затracеним зусиллям. Діючі ринкові механізми, які виконують основні функції вже

нездатні забезпечувати виробників потенційними споживачами, ігноруючи їх забаганки та індивідуальні особливості. Сучасний споживач є більш вибагливішим, де на першому місці знаходиться не сама якість товару, як така, а його споживча цінність, яка здатна задовольнити потребу. Підприємницькі структури потребують конкурентного посилення та оптимізації її використання. Існуючі концепції бізнес-моделювання та наукові підходи потребують переосмислення та доопрацювання наявного бізнес-інструментарію, створюючи нове бачення розбудови прибуткових підприємницьких структур, які будуть орієнтовані на споживача.

Аналіз останніх досліджень публікацій.

Пошукам ефективної моделі бізнесу присвячено ряд наукових робіт зарубіжних і вітчизняних дослідників. Так, Франк Шонталер, Готфрід Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле запропонували розробляти бізнес-процеси на основі моделей. Автори використали метод *Notus*, який дозволяє за допомогою чітко визначеної послідовності дій пройти шлях від початкової ідеї проєкту до створення повної моделі бізнес-процесу [8].

Роберт Каплан, Дейвід Нортон висвітили наукове обґрунтування щодо недостатності використання виключно показників фінансового обліку при оцінюванні ефективності організації. Учасники дослідження вважали, що залежність від узагальнених показників фінансової ефективності перешкоджає здатності компаніям створювати майбутню економічну вартість. Авторами було розроблено збалансовану систему показників як систему стратегічного управління [10]. Джон Дор висував окремий метод об'єктивного вимірювання цілей і результатів організації під назвою OKR (*objectives and key results*). На думку автора, OKR представляє собою простий процес, який допомагає розвивати різноманітні організації зосереджуючись на досягненні цілей, які стоять перед організацією та отримання нею бажаних результатів [2].

Аналіз архітектури підприємства як засобу, який дозволяє управляти знаннями та змінами, і порівняння його з іншими методами, інструментами і структурами управління, які використовують різні підходи до поліпшення управління бізнесом досліджено в науковій праці Бортнік А.М. [1] На переконання авторки архітектура підприємства може успішно взаємодіяти з основними інструментами і

методами управління для управління змінами. Денисова О.О. дослідила проблему використання сучасних шаблонів архітектури підприємства та запропонувала концепцію керування змінами архітектури підприємства [3]. Також дослідженню архітектури управління стратегічними змінами на підприємстві присвячено працю Приймака Н.С. [5] Автор запропонував використання комплексу підсистем розробки стратегічних змін на підприємстві.

Метою статті є дослідження сутності поняття ядра бізнесу, сучасних наукових підходів до визначення його структури, становлення зв'язків між елементами системи ядра та його здатності гнучко змінюватися адекватно вимогам зовнішнього середовища та коливанням кон'юнктури ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «ядро бізнесу»;
- визначити наукові підходи щодо розробки моделі гнучкого ядра бізнесу, спроможного забезпечити створення високої споживчої цінності;
- виокремити основні складові системи гнучкого ядра бізнесу, яка спроможна швидко реагувати на сигнали зовнішнього середовища;
- побудова дерева проблем і визначення цілей досягнення й створення високої споживчої цінності на основі сформованого гнучкого ядра бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз, синтез, індукція, процесний і системний підходи, моделювання.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Актуальним напрямком в сучасних умовах розвитку теорії підприємництва є концепція бізнес-моделювання і побудови прибуткових підприємницьких структур, центральною ідеєю яких є створення споживчої цінності. S.F. Slater в своїх наукових роботах стверджує, що «причина існування і успіху фірми – в створенні споживчої цінності» [9]. Створюючи не товар, а споживчі цінності, бізнес стає ефективним. Zeithaml V. визначає цінність як «загальну оцінку споживачем корисності продукту, яка базується на сприйнятті того, що він одержує і що він за це віддає» [7]. Дослідження концепції «споживчої цінності» стає все більше актуальним в сфері підприємництва, а також економіки в цілому, оскільки на ринку

здійснюється обіг не товарів і послуг, а цінності, тобто того, що має ринкову привабливість і за що споживачі згодні платити. Виходячи з цього, весь бізнес доцільно розглядати через концепт цінності як процес її створення та просування на ринок.

Досліджуючи концепцію створення споживчої цінності слід враховувати тренди та наукові надбання, зокрема використання проєктно орієнтованого підходу в управлінні бізнесом. Адже об'єктом проєктного менеджменту є зміни в бізнес-процесах та в управлінні, які також можуть впливати на створення споживчої цінності товару чи послуги.

Моделювання гнучкого ядра бізнесу, щодо формування високої споживчої цінності являє собою складну, узгоджену роботу високопрофесійного персоналу всіх структурних підрозділів підприємства, дії якого цілеспрямовані на пошук шляхів підвищення споживчої цінності товарів і послуг підприємства і пов'язані з координацією процесів щодо закупівлі сировини, організації заощадливого виробництва, установлення комунікаційних зв'язків по збуту продукції та пошуку і залучення клієнтів та інше. Менеджмент підприємства пропонується базувати на принципах OKR (Objectives and Key) [2]. Розробка структури ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу ґрунтується на сучасних наукових дослідженнях, спрямованих на конвергентно-орієнтований розвиток підприємств та конвергентні підходи до управління підприємства. В основу моделі системи гнучкого ядра бізнесу покладено основні положення сучасної парадигми управління:

- підприємство – відкрита система, яка розглядається в сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- орієнтація не на об'єм випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення споживачів;
- ситуаційний підхід до управління, уявлення важливості швидкості та адекватності реагування на сигнали змін зовнішнього середовища;

- комунікації, які пронизують структуру як по горизонталі, так і по вертикалі;
- головне джерело прибутку – люди, які володіють знаннями і умови для реалізації їх потенціалу;

– система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури, нововведень, мотивацію робітників та стиль управління;

- опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал.

Визначення ядра бізнесу в умовах мінливого середовища – це актуальна завдання. Дослідження зарубіжного досвіду свідчать про те, що у всьому світі зараз визначаються тенденції наростання швидкості змін будь-якої діяльності, стратегій соціальної взаємодії та політичних орієнтирів, постійні зміни бізнес середовища, турбулентність поточних процесів у всіх сферах діяльності. Моделлю розвитку бізнесу в XXI століття стала концепція VUCA. Цей термін було запропоновано Н. Беннетом і Дж. Лемуаном як абревіатура англійських слів Volatility (нестабільність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність) Порівняльна характеристика моделей бізнес-середовища XX і XXI століття надано в таблиці 1.

Виходячи з вищевикладеного та вимог регіонального ринку товарів і послуг, було запропоновано наступну модель формування гнучкого ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу (рис. 1), яке, на нашу думку, являє собою структуровану модель елементів, спроможних на системній основі забезпечити ефективне виконання сукупності процесів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей щодо досягнення високого рівня задоволення споживачів та ефективної економічної діяльності.

Модель, яка пропонується, відображає необхідні дії, конкретні організаційні, економічні та технологічні заходи в їхній взаємодії та взаємозалежності, реалізація яких потребує дотримуватися принципів нової парадигми (XXI ст.) управління біз-

Таблиця 1

Ключові характеристики моделей бізнес-середовища

SPOD (модель XX ст.)	VUCA (модель XXI ст.)
Стійкість (Steady)	Нестабільність (Volatility)
Передбаченість (Predictable)	Невизначеність (Uncertainty)
Простота (Ordinary)	Складність (Complexity)
Визначеність (Definite)	Неоднозначність (Ambiguity)

Джерело: [4]

нес-процесами та постулатів Демінга щодо постійного удосконалення якості продукції та послуг (так званого кола якості) і забезпечує ефективність в досягненні мети формування високої споживчої цінності на основі сформованого гнучкого ядра бізнесу, відповідному сучасним вимогам ринку. При модулюванні було застосовано інтегративно-конвергенціальний підхід щодо формування і забезпечення гнучкості системи управління елементами ядра, що надає можливість досягати синергетичного ефекту системи, який Ігор Ансофф в своїй науковій праці «Нова корпоративна стратегія» визначає як $2 + 2 = 5$ (так він відображає емерджентність системи), яка проявляється при системному і процесному

підходах щодо управління елементами системи ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу та організації раціональних зв'язків і комунікацій, які пронизують структуру як по горизонталі так і по вертикалі. Запропонована структура ядра бізнесу включає: стратегічний модуль, модуль маркетинг-мікс і модуль СЗП (система збалансованих показників).

Гнучкість ядра забезпечується можливістю швидкої трансформації елементів маркетингу-мікс. В забезпеченні своєчасного реагування і адаптації внутрішнього середовища до змін зовнішнього середовища впливову роль відіграє персонал. Визначення елементів і установа зв'язків базується на принципах системного

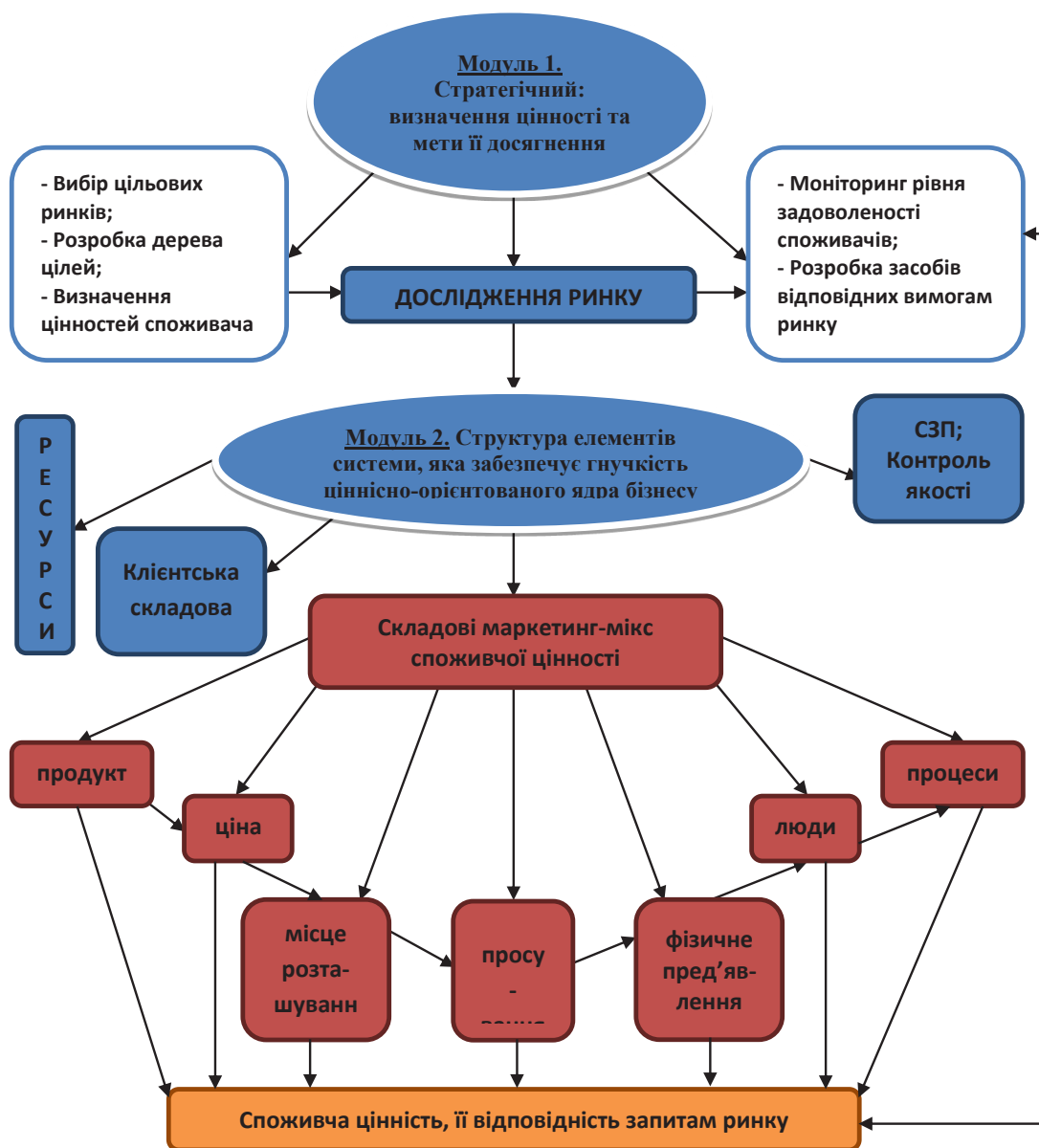


Рис. 1. Модель гнучкого ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі досліджуваної літератури

і процесного підходів, а також в основу розробки структури ядра покладена японська ідея Кайзен «Безперервне удосконалення всього всіма». Виходячи з того, що гнучке ядро формується для досягнення стратегічної мети підприємства щодо створення конкурентоспроможної споживчої цінності, доцільно роботу з виокремлення елементів системи ядра починати з розробки дерева проблем (рис. 2).

Наступним є процес розробки цілей, які реалізуються на рівні окремих структурних підрозділів підприємства і є складовими багаторівневого дерева цілей підприємства по досягненню стратегічної мети щодо створення конкурентоспроможної споживчої цінності товарів і послуг, які пропонуються підприємством на ринку (таблиця 2). Дерево цілей сприяє виявленню бізнес-можливостей по усуненню проблем в ланцюжку створення цінності товарів і послуг підприємства, а також конкретизації дій щодо стратегічного управління формуванням ядра бізнесу і на його основі створення затребуваної споживчої цінності на цільових ринках.

Створюючи споживчу цінність, можна використати один із підходів проєктного менеджменту. Враховуючи концепцію VUCA, де бізнес розвивається в раптових

змінах, постійному потоці інформації та потребі в гнучкості робочих процесів слід застосовувати підхід Agile («гнучке управління»). Перевагою гнучкої моделі є: безперервне проєктування, гнучкий масштаб, модифікація організації команди проєкту та охоплення невизначеності і взаємодії з клієнтами або кінцевими споживачами. Першими, хто почали використовувати гнучкі моделі в бізнесі, були ІТ-компанії, пізніше до них приєдналися інші сфери. Гарним прикладом застосування гнучкого підходу стала японська автомобільна корпорація «Toyota».

У таблиці наведено перелік цілей, які реалізуються на різних рівнях менеджменту з метою вирішення стратегічної мети підприємства, щодо створення високої споживчої цінності на базі сформованого гнучкого ядра бізнесу. Взаємодія елементів системи ядра є нелінійною, тому самий слабкий вплив на зміну параметрів одного з елементів системи ядра викликає відхилення як в інших елементах, так і в системі ядра в цілому. Синхронізацію функціонування системи елементів ядра забезпечує система збалансованих показників (СЗП) підприємства, постійний її моніторинг і контроль з метою необхідного своєчасного корегування відповідно змінам.

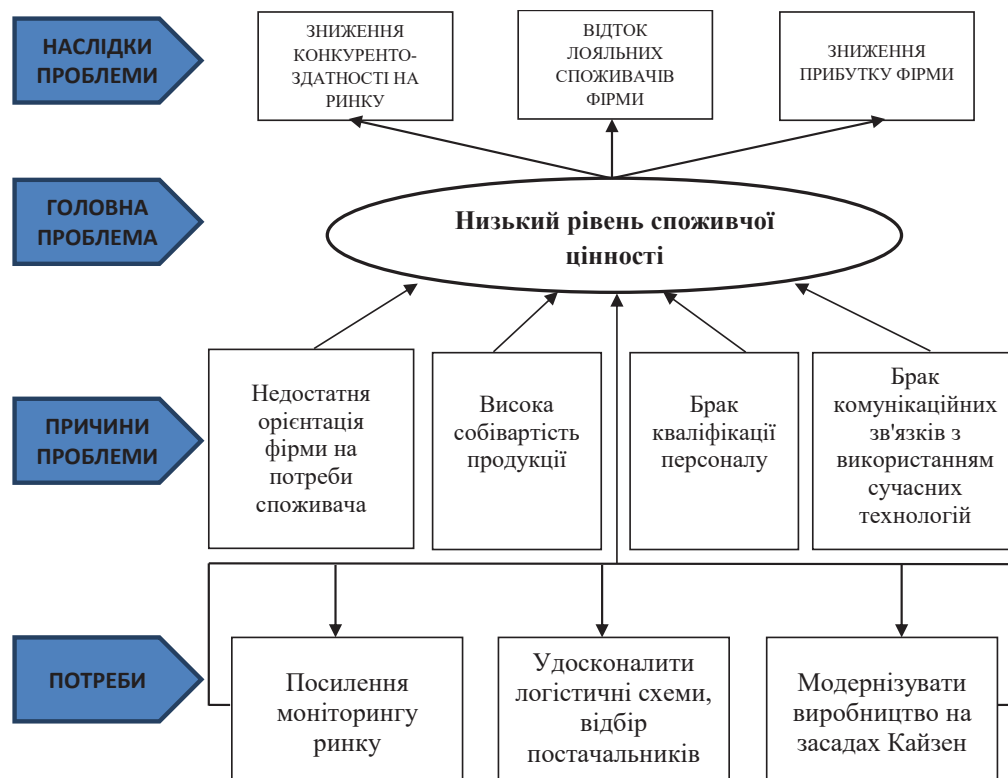


Рис. 2. Дерево проблем

Джерело: розроблено авторами на основі досліджуваної літератури

Таблиця 2

Складові формування дерева цілей підприємства

Ціль	Зміст
1	Забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання інноваційних технологій
2	Формування відповідно змінам стратегічних цілей підприємства кадрового потенціалу
3	Аналіз наявності ресурсів та навичок, які необхідні для одержання конкурентних переваг підприємства на ринку
4	Узгодження інтересів усіх учасників на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних і законодавчих механізмів
5	Розробка збалансованого механізму стратегічного управління по створенню високої споживчої цінності
6	На всіх рівнях управління розглядати процес формування високої споживчої цінності як елемент інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства
7	Забезпечення безперервного моніторингу за наглядом та контролем процесів створення споживчої цінності
8	Оцінка адекватності пропозиції підприємства споживчому попиту та перевагам споживачів
9	Виявити частки незадоволених споживачів, які відчувають брак певного товару чи послуги
10	Оцінка рівня інтелектуалізації праці в галузі господарювання підприємства
11	Дослідити прогнози змін ринкової рівноваги, проаналізувати стан купівельної спроможності населення
12	Аналіз потенціалу ринку для визначення вигідних секторів
13	Аналіз сучасних технологічних тенденцій і можливостей для інтеграції технологій у бізнес-процеси щодо формування високої споживчої цінності
14	Визначення ступеня стабільності галузі та проведення SWOT-аналізу бізнес-діяльності підприємства
15	Виділити кореневі компетентності зовнішніх і внутрішніх учасників у ланцюжку створення цінностей
16	Визначити пріоритетні аспекти споживчої цінності
17	Встановити витрати, виходячи з параметрів цінності
18	Розробка збалансованої системи показників
19	Підвищення цінності за рахунок зниження витрат в логістичному ланцюжку
20	Забезпечити необхідність контролю за веденням спільних справ структурними підрозділами
21	Максимізація використання методології управління, що забезпечує ефект синергізму
22	Проаналізувати своєчасність і швидкість взаємного обміну інформацією з метою підвищення якості і стійкості управління по координації дій щодо формування високої споживчої цінності
23	Забезпечення зворотного зв'язку між цілями і результатами
24	Посилення програмно-цільового підходу в менеджменті підприємства
25	Забезпечити використання максимальної кількості інструментів маркетингу відносин для задоволення споживачів /партнерів

Джерело: складено авторами на основі досліджуваної літератури

Модель структури СЗП, яка запропонована Р. Каплан і Д. Нортонем являє собою угруповання показників за чотирма напрямками: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Розвиток» [10].

Збалансована система показників розсуває обрій цілей кожної компанії далеко за рамки фінансових показників. Керівник має можливості визначити, як організація працює над створенням цінності для споживачів в теперішній час і для майбутніх клієнтів з одного боку, та що слід робити для того, щоб розширити внутрішні мож-

ливості і збільшити інвестиції в персонал, бізнес-процеси і процедури з метою удосконалення своєї діяльності в майбутньому – з іншої, другої сторони. СЗП поєднує в собі оціночну характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення цінності з фінансовими перспективами як короткострокових проєктів, так і успішної довгострокової діяльності в умовах жорстокої конкуренції. Завдання СЗП полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні завдання і показники. Ана-

лізуючи моделі структур низки компаній можна зробити висновки, що кожна з них, орієнтуючись на базову модель СЗП, розробляє свою, що обумовлено специфікою бізнесу, умовами господарювання, та стратегічною метою компанії. Так, наприклад, в умовах стійкого розвитку компанії Nova Chemical, AT&T (Канада) доповнюють свої моделі збалансованої системи такими складовими, як «соціальна сфера», «зовнішнє середовище».

На нашу думку, особливу роль в процесі реагування на зміни, її наслідки та забезпечення своєчасного адаптування внутрішнього середовища до змін відіграє персонал підприємства, його когнітаріат. В умовах сьогодення сформований когнітаріат є ключовою конкурентною перевагою підприємства і вагомим фактором впливу на еластичність підприємства. Сутність принципу еластичності полягає в тому, що швидкість зміни потенціалу системи залежить від самого потенціалу. Це свідчить про те, що різні організації (підприємства) по різному реагують на зміни зовнішнього середовища.

Менеджмент когнітаріату є складовою системи стратегічного менеджменту підприємства. і тому його метою є постійне підвищення освітнього рівня персоналу, збільшення частки персоналу широкого профілю, універсалів, що забезпечує ефективність і швидкість внутрішньої ротации кадрів з метою забезпечення реалізації стратегічних рішень щодо підвищення якості продукції підприємства або диверсифікації напряму її діяльності. Ключовими тенденціями в управлінні персоналом в умовах цифровізації є використання HR-аналітики та цифрових технологій, які сприяють оптимізації професійно-кваліфікаційної структури кадрів і адаптації її до сучасних трендів, до нових умов розвитку сучасної економіки. Від рівня інтелектуалізації праці, організації ощадливого виробництва, формування системи збалансованих показників та контролю за їх реалізацією залежить мінімізація витрат, що забезпечить зниження собівартості товарів і послуг і буде сприяти підвищенню їх цінності. В сучасних умовах жорстокої не добросовісної конкуренції, персонал підприємства є стратегічним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати з метою забезпечення гнучкості ядра бізнесу та створення на його основі конкурентоспроможних споживчих цінностей. Також слід зазначити важливість використання гнучкої проектної моделі, яка склада-

ється з різноманітних факторів, головним з яких залишається близькість до клієнта / споживача.

Висновки. Формування гнучкого ядра бізнесу представляє оновлену концепцію сучасного підприємництва, а проектно орієнтований підхід тільки посилює її вплив на створення споживчої цінності. Наукові підходи до формування ядра бізнесу враховують стан зовнішнього середовища та фактори, які впливають на розвиток підприємництва. Завдяки формуванню дереву проблем та переліку цілей, які стоять перед підприємцем можна ефективніше розробляти багаторівневе стратегічне дерево цілей щодо формування високої споживчої цінності товарів і послуг підприємства. Необхідною умовою для формування останньої є необхідність розробки структури моделі системи збалансованих показників як складової ядра бізнесу і ефективного інструменту менеджменту. В забезпеченні гнучкості ядра бізнесу і спроможності його швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати внутрішнє середовище до коливань кон'юнктури ринку товарів і послуг стратегічну роль відіграє когнітаріат.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бортнік А. М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119.
2. Джон Дор. Мір'яй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро. Київ : «Лабораторія», 2024. 288 с.
3. Денісова О. О. Керування змінами архітектури підприємства на основі міжкомпонентних зв'язків. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 161–167.
4. Захаров Є. В. Порівняльний аналіз підходів до концепцій світу: SPOD суспільство, VUCA суспільство та BANI суспільство. *Соціальна економіка*. 2022. Випуск 64. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>.
5. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514>.
6. Тарасюк Г. М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).
7. Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., & Berry Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Volume 49, pp. 41–50.
8. Schönthaler F., Vossen G., Oberweis A., Karle T. Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools. *Springer*. 2012. 189 p.

9. Stanley F. Slater. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Volume 25, issue 2, pp. 162–167.
10. The balanced scorecard : translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*. 1996. 322 p.

REFERENCES:

1. Bortnik A. M. (2020) Modeliuvannia biznes-arkhitektury pidpriemstva [Enterprise business architecture modeling]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 156, pp. 116–119. [in Ukrainian]
2. Dzhon Dor (2024) *Miriai vazhlyve. OKR: prostyi metod vyrosty vdesiatero* [Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs]. K: "Laboratoriia", 288 p. [in Ukrainian]
3. Denysova O. O. (2016) Keruvannia zminamy arkhitektury pidpriemstva na osnovi mizhkomponentnykh zviazkiv [We manage the changing architecture of the enterprise based on intercomponent relationships]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Economic Development Strategy of Ukraine*, no. 39, pp. 161–167. [in Ukrainian]
4. Zakharov Ye. V. (2022) Porivnialnyi analiz pidkhodiv do kontseptsii svitu: SPOD suspilstvo, VUCA suspilstvo ta BANI suspilstvo [Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, iss. 64, pp. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13> [in Ukrainian]
5. Pryimak N. S. (2019) Arkhitektura upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementi [The architecture of strategic change management in an enterprise and the characteristics of its elements]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 67, pp. 207–2014. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514> [in Ukrainian]
6. Tarasiuk H. M. (2023) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Project management development: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 4(106), pp. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian]
7. Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., & Berry Leonard L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41–50.
8. Schönthaler F., Vossen G., Oberweis A., Karle T. Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools. *Springer*. 2012. 189 p.
9. Slater F. S. (1997) Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, iss. 2, pp. 162–167.
10. The balanced scorecard : translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*. 1996. 322 p.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2025.
The article was received 22 February 2025.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-4>

УДК 658.5:338.24(664.68)

Ушкаренко Ю.В.

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

Сорокіна А.М.

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

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дана стаття присвячується дослідженню ролі ефективного управління ресурсами у підвищенні конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Розкрито теоретичні та практичні аспекти ресурсного забезпечення виробничої діяльності, а також його вплив на досягнення стратегічних цілей підприємств у сучасних умовах високої конкуренції. Зосереджено увагу на оптимізації використання ключових видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних. Проаналізовано новітні підходи до управління ресурсами, зокрема впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових технологій у логістичних процесах, принципів сталого розвитку та зеленої економіки. Розглянуто значення інноваційних технологій для зниження собівартості продукції, підвищення якості товарів, мінімізації втрат і відходів, а також забезпечення екологічної безпеки виробництва. Визначено ключові фактори успішного впровадження ресурсоефективного управління. Запропоновано практичні інструменти та підходи для адаптації кондитерських підприємств до швидкозмінних ринкових умов, таких як діджиталізація, зростання попиту на здорову їжу, а також посилення глобальної конкуренції. Результати дослідження підкреслюють важливість стратегічного планування в управлінні ресурсами для підвищення гнучкості, продуктивності та інноваційного потенціалу підприємств. Результати можуть бути використані як основа для розробки програм розвитку конкурентоспроможності в кондитерській галузі, що сприятиме не лише підвищенню ефективності підприємств, а й загальному зростанню їхнього внеску в економіку країни.

Ключові слова: управління, ресурси, конкурентоспроможність, ефективність, оптимізація, інновації, кондитерська галузь.

Ushkarenko Julia, Sorokina Alona. EFFECTIVE RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF CONFECTIONERY ENTERPRISES.

This article is dedicated to studying the role of effective resource management in enhancing the competitiveness of confectionery enterprises. Theoretical and practical aspects of resource provision for production activities are revealed, as well as its impact on achieving the strategic goals of enterprises in the modern high-competition environment. Attention is focused on optimizing the use of key types of resources: material, financial, labor, energy, and information resources. The article analyzes the latest approaches to resource management, including the implementation of automated production management systems, digital technologies in logistics processes, sustainable development principles, and the green economy. The importance of innovative technologies for reducing production costs, improving product quality, minimizing losses and waste, as well as ensuring environmental safety in production, is considered. Key factors for the successful implementation of resource-efficient management are identified. Practical tools and approaches are proposed for adapting confectionery enterprises to rapidly changing market conditions, such as digitalization, growing demand for healthy food, and intensifying global competition. The role of human resource management and the formation of corporate culture on the effectiveness of enterprises has been studied. The importance of staff training and the development of motivational programs to improve overall productivity and the innovative potential of companies is emphasized. Enterprises that actively invest in staff development and the optimization of internal processes are able to maintain competitive advantages even in challenging economic conditions. The research results emphasize the importance of strategic planning in resource management for increasing the flexibility, productivity, and innovative potential of enterprises. The findings can serve as a foundation for developing programs to enhance competitiveness in the confectionery industry, which will not only improve the efficiency of enterprises but also contribute to the overall growth of their contribution to the country's economy.

Key words: management, resources, competitiveness, efficiency, optimization, innovation, confectionery industry.

Постановка проблеми. Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в споживчих перевагах та технологічних процесах. У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої стратегії управління для забезпечення стійкого розвитку та досягнення високої конкурентоспроможності. Одним із найбільш важливих факторів досягнення цього є ефективне управління ресурсами на всіх етапах виробничого процесу.

Управління ресурсами включає не тільки раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових і енергетичних ресурсів, а й інноваційних технологій, які дозволяють знижувати витрати, покращувати якість продукції та оптимізувати виробничі процеси. Проте, багато кондитерських підприємств стикаються з проблемами неефективного використання ресурсів, що призводить до зниження продуктивності, підвищення собівартості продукції та втрати конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, постає необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій управління ресурсами, що дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги. Це включає впровадження нових технологій, удосконалення управлінських процесів, а також розвитку людських ресурсів і корпоративної культури. Сучасні виклики, зокрема глобалізація, зміна споживчих запитів та посилення екологічних вимог, вимагають комплексного підходу до управління ресурсами в кондитерській галузі. Тому, проблема ефективного управління ресурсами є однією з ключових для підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств і потребує детального аналізу та практичних рішень, що відповідають вимогам сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентоспроможність кондитерських підприємств на національному ринку є однією з ключових тем у наукових дослідженнях у галузі економіки та управління. Питання конкурентоспроможності досліджували різні вчені, зокрема І. Єпіфанова, М. Гайдей, Л. Закревська [1], М. Мокляк, Ю. Попова та інші. У своїх працях вони акцентують увагу на факторах, які впливають на конкурентоспроможність кондитерських підприємств, а також на напрямках підвищення цієї конкурентоспроможності.

Зокрема, І. Єпіфанова та Л. Закревська досліджують вплив інноваційної діяль-

ності на рівень конкурентоспроможності підприємств, підкреслюючи важливість впровадження нових технологій і підходів до виробництва. М. Гайдей розглядає роль маркетингових стратегій у посиленні позицій підприємств на ринку, наголошуючи на адаптації до змін у споживчих уподобаннях. Ю. Попова аналізує управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності, приділяючи особливу увагу ефективному використанню ресурсів, організації виробничих процесів та оптимізації логістичних ланцюгів. М. Мокляк досліджує економічну стійкість підприємств у контексті загострення конкуренції, підкреслюючи необхідність підвищення їхньої продуктивності та впровадження антикризових заходів.

Додатково, окремі науковці акцентують увагу на ролі державної політики та регуляторного середовища у забезпеченні рівних умов конкуренції для суб'єктів ринку. У цьому контексті вивчаються питання податкового навантаження, доступу до кредитних ресурсів і підтримки експорту продукції.

На міжнародному рівні дослідження конкурентоспроможності кондитерських підприємств зосереджені на аналізі світових трендів, таких як попит на органічні та функціональні продукти, перехід до сталого виробництва та вплив глобальних ланцюгів постачання. Такі дослідження дозволяють адаптувати найкращі світові практики до умов українського ринку. Таким чином, результати наукових праць у цій сфері надають комплексний погляд на проблему конкурентоспроможності кондитерських підприємств, визначаючи основні виклики та перспективи розвитку галузі в сучасних умовах.

Метою статті є аналіз впливу ефективного управління ресурсами на підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств через оптимізацію виробничих процесів та ресурсів.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Кондитерські підприємства, як і будь-які інші виробничі підприємства, потребують різноманітних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування та досягнення високих результатів. Основні ресурси, що використовуються в кондитерській галузі, можна класифікувати на кілька груп (матеріальні ресурси, технічні ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси, енергетичні ресурси та інтелектуальні ресурси),

кожна з яких має специфічні характеристики та роль у процесі виробництва.

Основними матеріальними ресурсами для кондитерських підприємств є сировина для виробництва продукції: борошно, цукор, жири, яйця, шоколад, молоко, спеції, харчові добавки та інші інгредієнти. Високоякісна сировина є критично важливою для забезпечення смакових властивостей продукції та її конкурентоспроможності.

Важливим елементом є упаковка продукції, що забезпечує збереження її якості, а також виконання маркетингових функцій. Упаковка повинна бути практичною, зручною та відповідати вимогам естетики, що приваблює споживача.

Технологічні ресурси є важливими у виробництві кондитерських виробів. Для виготовлення кондитерських виробів необхідно спеціалізоване обладнання: тістомісильні машини, печі, формувальні машини, пакувальні лінії та інше. Використання сучасних технологій, автоматизація та роботизація виробництва дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність. Також до групи технологічних ресурсів входять вимірювальні прилади, засоби для контролю якості, а також інші допоміжні технічні засоби, що забезпечують точність і стабільність виробничого процесу.

Для запуску та розвитку кондитерського підприємства потрібні значні інвестиції. До фінансових ресурсів відносяться власний та залучений капітал, кредити, субсидії та інші фінансові інструменти, що забезпечують функціонування підприємства та реалізацію стратегічних планів.

Оборотні кошти використовуються для закупівлі сировини, оплати праці, покриття поточних витрат і інших фінансових операцій.

Персонал є ключовим ресурсом у людських ресурсах. Це є кваліфікований персонал, який відповідає за різні етапи виробничого процесу, включаючи технологічний, маркетинговий, управлінський, фінансовий та інші. Від рівня підготовки працівників залежить якість продукції, ефективність процесів та інноваційний розвиток підприємства. Керівництво підприємства має важливу роль у забезпеченні ефективності управління ресурсами, прийнятті стратегічних рішень та плануванні.

В умовах цифровізації бізнесу, важливими стають інформаційні ресурси, такі як програмне забезпечення для управління виробництвом, складом, обліком, маркетингом та іншими аспектами діяльності

підприємства. Автоматизація процесів дозволяє підвищити точність, зменшити витрати та оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Для роботи обладнання та виробничих ліній необхідні електроенергія, газ, вода та інші енергетичні ресурси. Ефективне використання енергетичних ресурсів дозволяє знижувати витрати та підвищувати енергоефективність підприємства.

До інтелектуальних ресурсів можна віднести ідеї, технології, патенти, ноу-хау, а також досвід, який накопичується в процесі діяльності підприємства. Інновації у виробництві, нові рецептури, процеси вдосконалення та розробка нових продуктів можуть стати важливим джерелом конкурентних переваг.

Таким чином, ефективне управління всіма цими ресурсами забезпечує стабільне функціонування кондитерського підприємства, його розвиток та здатність зберігати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Кондитерська галузь є однією з найбільш динамічних та інноваційних сфер виробництва, яка постійно адаптується до змін у попиті споживачів, технологічних досягнень та економічних умов. Сучасні тенденції в управлінні ресурсами в кондитерській галузі зумовлені кількома важливими факторами: підвищенням вимог до якості, необхідністю зниження витрат, впровадженням інноваційних технологій, екологічними вимогами та змінами в уподобаннях споживачів.

У процесі виробництва кондитерських виробів активно використовуються новітні технології, що забезпечують автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів. Сучасні лінії для виробництва кондитерських виробів дозволяють автоматизувати тістомісильні, формувальні, упаковувальні процеси, що знижує витрати на працю та підвищує ефективність використання сировини.

Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) дає змогу здійснювати дистанційний моніторинг стану обладнання, виявляти поломки до того, як вони можуть призвести до зупинки виробництва.

Оскільки сировина для кондитерських виробів є значною частиною витрат, підприємства зосереджуються на оптимізації її використання. Зокрема, це включає зниження відходів під час виробництва, переробку залишків сировини та пошук альтернативних матеріалів, що можуть знизити загальні витрати.

Використання органічної та натуральної сировини набуває популярності. Споживачі вимагають більш здорових та екологічно чистих продуктів, що призводить до збільшення попиту на органічне борошно, натуральний цукор, біо-інгредієнти та інші інноваційні матеріали.

Сучасні кондитерські підприємства активно впроваджують стратегії енергозбереження та зниження витрат на енергетичні ресурси. Відновлювані джерела енергії, такі як сонячні панелі та енергозберігаючі технології, стають частиною стратегій зменшення енергетичних витрат і покращення екологічного сліду. Важливим напрямом є перехід на екологічно чисті упаковки. Відомі кондитерські бренди запроваджують використання біорозкладних або перероблених матеріалів для пакування, що відповідає вимогам сталого розвитку.

Тренд на індивідуалізацію продукції стає все більш популярним серед споживачів, особливо в преміум-сегменті. Підприємства використовують новітні технології для створення індивідуальних рецептів, що відповідають смаковим вподобанням окремих споживачів або особливим вимогам (наприклад, безглютенові, безлактозні або веганські кондитерські вироби). Технології 3D-друку також стають доступними для виготовлення нестандартних форм і дизайнів кондитерських виробів, що дозволяє задовольнити потреби найвибагливіших клієнтів.

Цифрові технології змінюють підходи до управління ресурсами, зокрема через використання програмного забезпечення для оптимізації обліку сировини, планування виробництва та контролю за якістю продукції. Це дозволяє скоротити витрати на управлінські процеси та мінімізувати помилки.

Важливим напрямком є розвиток онлайн-продажів, який дозволяє кондитерським підприємствам виходити на нові ринки. Зростання попиту на доставку їжі та онлайн-магазини змушує компанії оптимізувати ресурси для задоволення замовлень через цифрові платформи.

Успішні кондитерські підприємства зосереджуються на зменшенні відходів виробництва, таких як залишки сировини та упаковки, що не підлягають повторному використанню. Впровадження політики нульових відходів та створення систем для переробки відходів стають важливими аспектами сталого розвитку.

Врахування соціальних та екологічних аспектів також підвищує конкурентоспроможність підприємства в очах споживачів, що віддають перевагу компаніям, які прагнуть до сталого розвитку. Глобалізація торгівлі та постачання ресурсів призводить до зміни джерел сировини для кондитерських виробів. Це відкриває нові можливості для зниження витрат та підвищення якості продукції за рахунок постачання високоякісних інгредієнтів з різних куточків світу.

Отже, сучасні тенденції у використанні ресурсів у кондитерській галузі зосереджені на інноваціях, автоматизації, екологічності та оптимізації витрат, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Управління ресурсами на кондитерських підприємствах потребує ефективного планування, організації та контролю, щоб забезпечити максимальну ефективність їх використання (табл. 1).

Інформація представлена у табл. 1 відображає основні складові управління ресур-

Таблиця 1

Управління ресурсами на кондитерському підприємстві

Складова	Характеристика
Планування	Основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо використання ресурсів. Включає прогнозування потреб у сировині, матеріалах, енергетичних ресурсах та людському потенціалі. Правильне планування дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити безперервність виробництва, уникнути надлишку або дефіциту ресурсів. Враховуються сезонні коливання попиту та можливі зміни цін на сировину.
Організація	Включає правильну структуру управлінських процесів, розподіл завдань серед підрозділів та забезпечення своєчасної поставки необхідних ресурсів. Особливу увагу слід приділяти зберіганню сировини та матеріалів, підтримці актуальних запасів для виробництва.
Контроль	Здійснення моніторингу витрат, аналізу відхилень від плану, виявлення причин неефективного використання ресурсів та впровадження коригуючих дій. Використання ERP-систем для ефективного контролю на всіх етапах виробництва.

Джерело: складено авторами на основі [6]

сами на кондитерських підприємствах, які забезпечують максимальну ефективність їх використання.

Інновації є важливим фактором підвищення ефективності управління ресурсами в кондитерській галузі. Впровадження новітніх технологій дозволяє зменшити витрати, знизити енергоспоживання та збільшити продуктивність. Сучасні автоматизовані виробничі лінії дозволяють значно зменшити втрати сировини та енергії, збільшити швидкість виробництва та забезпечити високу якість продукції. Інвестиції в автоматизацію можуть бути високими на початкових етапах, але вони призводять до суттєвого зниження витрат у довгостроковій перспективі.

Використання IoT у виробничих процесах дає змогу здійснювати моніторинг стану обладнання в реальному часі, що допомагає передбачити поломки та своєчасно проводити технічне обслуговування. Це підвищує ефективність роботи обладнання та знижує витрати на ремонти. Цифрові платформи для управління ланцюгами постачання дозволяють точно прогнозувати потреби в сировині та матеріалах, оптимізувати запаси і знизити витрати на зберігання, що важливо для ефективного використання ресурсів.

Розробка нових видів (інноваційних) упаковки, які є більш економічними та екологічними, дозволяє знижувати витрати на матеріали та відповідати вимогам споживачів щодо екологічності продукції. Сучасні технології дозволяють створювати упаковку, що продовжує термін зберігання продукції та покращує її транспортні характеристики.

Сталий розвиток є важливим елементом стратегії управління ресурсами на кондитерських підприємствах, оскільки він враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти виробничої діяльності. Врахування екологічних аспектів у процесі управління ресурсами дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище. Підприємства можуть впроваджувати технології, що знижують споживання води та енергії, використовувати відновлювані джерела енергії (сонячні батареї, вітрові турбіни), а також мінімізувати відходи та забруднення через переробку та утилізацію відходів виробництва.

Врахування принципів сталого розвитку при виборі постачальників дозволяє забезпечити стабільні поставки якісної сировини з урахуванням екологічних та соціальних норм. Наприклад, вибір постачальників, які застосовують органічні методи вирощу-

вання сировини або використовують екологічно чисті методи виробництва.

Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, можуть активніше взаємодіяти з місцевими громадами, забезпечувати своїх працівників належними умовами праці та підвищувати рівень соціальної відповідальності. Це створює позитивний імідж компанії та сприяє її довгостроковому розвитку. Впровадження інновацій, спрямованих на сталий розвиток, дозволяє знижувати вуглецевий слід, підвищувати енергоефективність і створювати більш сталу бізнес-модель. Це включає в себе інвестиції у відновлювані джерела енергії, використання біорозкладної упаковки та запровадження екологічних технологій на всіх етапах виробництва.

Сталий розвиток стає важливою складовою стратегії управління ресурсами на кондитерських підприємствах, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити негативний вплив на навколишнє середовище і створити конкурентні переваги на ринку. Ефективне управління ресурсами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. В умовах жорсткої конкуренції на ринку, правильне планування, організація та контроль ресурсів дозволяють знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність виробничих процесів. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація використання сировини та енергетичних ресурсів, а також дотримання принципів сталого розвитку сприяють не лише економічним вигодам, але й поліпшенню соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства. Це дозволяє кондитерським компаніям досягти конкурентних переваг та успіху на ринку.

Факторами, що впливають на конкурентоспроможність кондитерських підприємств є:

- якість продукції (високоякісні сировина та технології виробництва);
- інновації (застосування новітніх технологій і методів виробництва);
- ціноутворення (ефективне управління витратами та ціною);
- сталий розвиток (екологічні та соціальні стандарти);
- маркетинг та брендинг (створення впізнаваного бренду та ефективні канали збуту) [5].

Ефективне управління ресурсами сприяє зниженню витрат, підвищенню рентабель-

ності та стабільності фінансових результатів. Оптимізація використання сировини, енергії та трудових ресурсів дозволяє зменшити виробничі витрати, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства. Успішне планування та контроль за ресурсами дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку та підвищити свою фінансову стабільність.

Управління ресурсами також має позитивний вплив на соціальну сферу. Ефективне використання ресурсів створює можливості для зростання компанії, що може призвести до збільшення кількості робочих місць. Крім того, компанії, що впроваджують соціально відповідальні практики, покращують умови праці своїх співробітників, підвищують рівень задоволеності працівників і створюють позитивний імідж на ринку.

Раціональне використання ресурсів допомагає знизити екологічний вплив виробничих процесів. Зменшення витрат енергії, води та сировини, оптимізація управління відходами, використання екологічно чистих технологій і матеріалів сприяє зменшенню забруднення навколишнього середовища та збереженню природних ресурсів. Це не лише підвищує репутацію компанії серед споживачів, але й відповідає вимогам сучасних екологічних стандартів.

Прикладами успішних практик у кондитерській галузі є компанія Mars Inc., яка активно впроваджує інновації в управлінні ресурсами та стійкому розвитку. Mars впровадила ряд енергозберігаючих технологій на своїх підприємствах, зокрема в процесах виробництва шоколадних виробів. Компанія використовує відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) та активно працює над зменшенням викидів CO₂. Вона також займається мінімізацією використання води та зменшенням кількості відходів на етапі виробництва. Компанія зосереджена на зменшенні енергоспоживання та використанні відновлюваних джерел енергії в своїх виробничих процесах. Наприклад, Mars застосовує інноваційні технології для ефективного використання води та зменшення викидів парникових газів. Крім того, компанія приділяє увагу екологічно чистій упаковці, що зменшує негативний вплив на довкілля [9].

Компанія Nestle активно працює над оптимізацією свого ланцюга постачань для забезпечення більш ефективного використання ресурсів. В рамках програми сталого розвитку, компанія використовує органічні інгредієнти, активно зменшує обсяг води,

що витрачається на виробництво, а також реалізує проекти з переробки упаковки та зниження її впливу на навколишнє середовище. Nestle активно співпрацює з місцевими фермерами для покращення умов вирощування какао-бобів та забезпечення сталого постачання сировини.

Кондитерська компанія Ferrero активно працює над зменшенням свого екологічного впливу, впроваджуючи низку ініціатив для сталого розвитку. Компанія активно використовує 100% сертифікованої пальмової олії в своїх продуктах, що відповідає вимогам стійкого ведення лісового господарства. Крім того, Ferrero реалізує програми з переробки упаковки та використовує відновлювані джерела енергії для зменшення викидів CO₂.

Дані кондитерські компанії демонструють, як успішно кондитерська галузь впроваджує інновації в управлінні ресурсами та сталому розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Для того, щоб оптимізувати управління ресурсами на виробництвах кондитерських підприємств, необхідно розробити стратегію ресурсоефективності. По-перше, необхідно визначити ключові напрямки для зниження витрат на ресурси (сировина, енергія, вода), оптимізувати процеси виробництва для максимального використання ресурсів і мінімізації відходів та встановити системи показників ефективності (KPI) для моніторингу та покращення використання ресурсів.

Також для управління ресурсами кондитерських підприємств необхідно запроваджувати інновації у процес управління, тобто впроваджувати автоматизовані системи (ERP, IoT) для моніторингу та управління ресурсами в реальному часі. Використовувати інноваційні технології для підвищення енергоефективності та зниження витрат на виробництво. Застосовувати аналітику для точного прогнозування потреб у ресурсах та оптимізації планування.

Важливим етапом є формування культури сталого використання ресурсів, тобто це є процес створення в організації цінностей, переконань і поведінкових стандартів, що сприяють ефективному та відповідальному використанню ресурсів з урахуванням екологічних, соціальних та економічних факторів. Завдяки формуванню культури сталого використання ресурсів відбувається розвиток корпоративної культури, орієнтованої на збереження природних ресурсів та екологічну відповідальність. Підвищується обізнаність працівників щодо важливості

раціонального використання ресурсів через навчання та мотиваційні програми, а також впроваджуються практики сталого розвитку у стратегії компанії для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Висновки. Отже, ефективне управління ресурсами є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Правильне планування, організація та контроль ресурсів сприяють зниженню витрат, підвищенню якості продукції та покращенню фінансових результатів. Використання інноваційних технологій та сталих практик забезпечує довгострокову ефективність та екологічну відповідальність.

Запропоновані рекомендації щодо оптимізації управління ресурсами можуть бути застосовані для підвищення ефективності виробництва на кондитерських підприємствах, зокрема через впровадження цифрових рішень, інноваційних технологій та розвитку культури сталого використання ресурсів. Це дозволить знизити витрати, покращити екологічні показники та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Загалом, ефективне управління ресурсами є основою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринкевич С. С., Беню Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05>
2. Закревська Л. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості за допомогою матричного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 418–423.
3. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektiv-v-ekonomitsi>
4. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>
5. Семенчук І. М., Мала К. Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56–61. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2819&i=7>
6. Соловйов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 50. С. 48–53.
7. Сорокіна А. М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник Херсонського національно-технічного університету*. 2023. № 4 (87). С. 429–436.
8. Чмут А., Ушкаренко Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>
9. Шостак Л. В., Слободянюк О. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.

REFERENCES:

1. Hrynkevych S. S., Ben'o YU.-I. YU. (2023). Innovatsiyi yak chynnyk zabezpechennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05> [in Ukrainian]
2. Zakrevs'ka L. M. (2018). Otsinkak konkurentospromozhnosti pidpryyemstv kondyters'koyi promyslovosti za dopomohoyu matrychnoho analizu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 18. S. 418–423. [in Ukrainian]
3. Ohlyad vplyvu viyny na promyslovist' Ukrayiny ta prohnoz perspektiv v ekonomitsi. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektiv-v-ekonomitsi> [in Ukrainian]
4. Rymar O. H., Mazurkevych I. O. (2021). Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoyi promyslovosti Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. № (3). S. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66> [in Ukrainian]
5. Semenchuk I. M., Mala K. YU. (2019). Shlyakhy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti. *Ahrosvit*. № 4. S. 56–61. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2819&i=7> [in Ukrainian]
6. Solovyov A. I., Ushkarenko YU. V. (2024). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnya personalom v korporatsiyi. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. № 50. S. 48–53. [in Ukrainian]
7. Sorokina A. M. (2023). Analiz suchasnoho stanu pidpryyemstv kondyters'koyi haluzi Ukrainy ta shlyakhy pidvyshchennya ekonomichnoyi efektyvnosti vyrobnytstva z zaprovadzhenniam innovatsiy. *Visnyk Kherson's'koho natsional'no-tekhnichnoho universytetu*. № 4 (87). S. 429–436. [in Ukrainian]
8. Chmut A., Ushkarenko YU. (2021). Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpryyemstv pererobnoyi promyslovosti Kherson's'koyi oblasti. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853> [in Ukrainian]
9. Shostak L. V., Slobodyanyuk O. V. (2021). Perspektyvy rozvytku vitchyznyanoho biznesu za umov tsyfrovizatsiyi. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. № 70. S. 104–109. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025.
The article was received 26 February 2025.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-5>

УДК 65.011.4

Хома І.Б.*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів**Національного університету «Львівська політехніка»**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>**E-mail: iryna.b.khoma@lpnu.ua***Худоба С.В.***бакалавр**Національного університету «Львівська політехніка»**ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1563-0407>**E-mail: solomiia.khudoba.fb.2021@lpnu.ua*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглядається проблема управління інноваційними ризиками в умовах війни, яка ставить перед підприємствами низку нових викликів. Аналізуються основні типи інноваційних ризиків, з якими стикаються підприємства під час війни, а також методи їх управління. Основними ризиками, з якими стикаються українські компанії, є професійний ризик, ризик матеріальних втрат, ризик людських втрат, репутаційний ризик, фінансовий ризик, логістичний ризик, податковий ризик та регуляторний ризик. Описано підходи до мінімізації цих загроз, серед яких диверсифікація, уникнення, передача та мінімізація ризиків. Запропоновано системний підхід до управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та пом'якшення ризиків. Особливу увагу приділено адаптивному управлінню для підтримки стійкості бізнесу в кризових умовах.

Ключові слова: управління інноваційними ризиками, підприємницька діяльність, фінансові ризики, податкові ризики, диверсифікація, аналіз ризиків, стійкість.

Khoma Iryna, Khudoba Solomiia. MANAGEMENT OF INNOVATIVE RISKS IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES DURING WARTIME

The article examines the challenges of managing innovation risks in entrepreneurial activities during wartime, specifically under the conditions of Russian aggression in Ukraine. It highlights the significant obstacles faced by Ukrainian enterprises, including political instability, disrupted supply chains, changing consumer demand, and physical threats. The primary risks identified include occupation risk, material loss risk, loss of key personnel, reputational risks, financial risks, logistical risks, tax risks, and regulatory risks. The article emphasizes that effective innovation risk management is essential for mitigating potential losses and ensuring business sustainability. A systematic approach to risk management is proposed, consisting of key steps: identifying risks through brainstorming, historical analysis, and risk assessments; evaluating risks based on their likelihood and potential impact; planning mitigation strategies to reduce risks or transfer responsibility for them; and continuously monitoring and reviewing risk management processes to adapt to evolving threats. The role of proper risk analysis, both qualitative and quantitative, is underlined as critical to the success of the entire risk management process. The article explores practical methods for reducing innovation risks, such as diversification of innovation activities to allocate resources across unrelated projects, avoiding high-risk activities, transferring risks through mechanisms like insurance, minimizing risks with preventive measures, and accepting risks while preparing to manage potential losses. Protective measures like risk sharing among project participants, reserving funds for unforeseen costs, and insurance are also discussed. Furthermore, the article underscores the importance of adapting innovation risk management strategies to wartime realities, as the economic environment is highly volatile. It discusses the need for resilience and flexibility in business models to withstand external shocks. Effective risk management is presented as a competitive advantage and a tool for fostering growth, provided that a robust risk management system is implemented. This system enables enterprises to navigate uncertainties, protect their assets, and maintain innovation efforts despite ongoing crises.

Key words: management of innovative risks, entrepreneurial activity, financial risks, tax risks, diversification, risk analysis, resilience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах війни, яка впливає на економічне, політичне та соціальне середовище, підприємства стикаються з новими та невідомими ризиками. Інновації є основою розвитку і конкурентоспроможності підприємств та піддаються значним ризи-

кам. Управління інноваційними ризиками в таких умовах набуває особливого значення, оскільки неправильне оцінювання чи нехтування цих ризиків може призвести до значних економічних та організаційних втрат. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки нових підходів до управ-

ління ризиками, що включають фінансові, технічні та стратегічні аспекти підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях тема управління ризиками в умовах війни стала актуальною для багатьох галузей, у тому числі в сфері бізнесу. Багато науковців зосередились на теоретичних аспектах ризик-менеджменту, зокрема на визначенні і класифікації ризиків, методах їх оцінки та мінімізації. Важливим аспектом є адаптація підприємств до мінливих умов ринку і зовнішнього середовища. Значний внесок у даному напрямку здійснили такі науковці, як: Бондар К.Р. [4], Волинець І.Г. [2], Ковтун О.А. [5], Крasiловська Л.О. [4], Мироненко О.В. [3], Павленко І.А. [3], Свистун О.М. [1], Тригубенко М.В. [5], Христенко О.В. [1], Чернищенко Л.І. [4] та інші.

Метою статті є аналіз інноваційних ризиків, з якими стикаються підприємства в умовах війни, та розробка рекомендацій щодо ефективного управління цими ризиками задля забезпечення стабільності та розвитку підприємств у складних умовах. Також визначено основні види інноваційних ризиків та запропоновано стратегії їх мінімізації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В умовах російської агресії економічне управління в Україні значно ускладнилося. Як наслідок, діяльність українських підприємств стикається з широким спектром проблем та перешкод. Зокрема, російська окупація української території мала руйнівний вплив на діяльність підприємств: ракетні обстріли та наземні міни руйнують будинки людей, адміністративні будівлі, бізнес-приміщення та фермерські господарства.

Інновації у воєнний час пов'язані з постійними (часто негативними) змінами та невизначеністю в навколишньому середовищі, але є ключовим елементом у підтримці бізнесу та забезпеченні його подальшого розвитку. Роль інновацій у післявоєнний період не можна недооцінювати, адже позитивні зміни потребують інноваційних рішень, здатних оживити всі сектори економіки, об'єднавши людські ресурси, інформацію, технології та бізнес-процеси. Тому в сучасних умовах воєнного стану та необхідності розробки стратегії післявоєнного економічного розвитку України важливим є дослідження теоретико-методологічних питань інноваційного проектування, в тому числі

розробки та впровадження інноваційних проєктів [5].

Управління інноваційними ризиками у період війни є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів. Інноваційні ризики виникають на всіх етапах розробки та впровадження нових технологій, продуктів і послуг, але управління ними в умовах війни має свої особливості, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, порушенням ланцюгів поставок, зміною споживчого попиту та фізичними загрозами. Важливість управління цими ризиками в умовах війни полягає в тому, що вони можуть призвести до значних втрат для компаній, які активно розвивають інновації, впроваджують нові технології або змінюють свої бізнес-моделі.

Основні види ризиків для підприємств, які були спричинені війною:

- ризик окупації;
- ризик колабораціонізму;
- ризик матеріальних витрат;
- ризик втрати основного персоналу;
- репутаційний ризик;
- регуляторні ризики;
- податкові ризики;
- логістичні ризики;
- фінансові ризики.

Ризик окупації зростає у тому випадку, коли підприємство розташоване близько до зони конфлікту. Ризик колабораціонізму актуальний як для підприємств на окупованих територіях, так і для тих, які знаходяться на підконтрольній українському уряду території. Ризики матеріальних втрат пов'язані з постійними обстрілами та військовими діями РФ та РБ. Ризик втрати основного персоналу полягає в тому, що багато експертів у певній галузі залишили попередні місця роботи, приєднавшись до силових структур, або ж переїхавши за кордон чи в безпечні місця України. Репутаційні ризики пов'язані із співпрацею з державою-агресором та країнами, які її підтримують. Регуляторні ризики полягають в недоотриманні вимог законодавства. У воєнний час законодавча база часто змінюється, і компанії можуть не встигнути адаптуватися. Податкові ризики виникають внаслідок невідповідності до податкового законодавства, бухгалтерських помилок або недоліків, що можуть призвести до неточних податкових розрахунків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями. Логістичні ризики виникають через закриття попередніх маршрутів, бло-

каду портів та кордонів. Фінансові ризики пов'язані з коливанням валютного курсу та зростанням інфляції, зниженням платоспроможності населення та попиту на певний товар, а також перериванням кредитних канікул банками [4].

Інноваційний ризик виникає при таких умовах:

- під час впровадження більш дешевого методу виробництва товарів або надання послуг порівняно з існуючими. Такі інвестиції даватимуть організації тимчасовий додатковий прибуток доти, поки вона є єдиним власником цієї технології. У цьому випадку підприємство стикається з одним видом ризику – помилковою оцінкою попиту на вироблений товар;

- при розробці нового товару або послуги на застарілому устаткуванні. У цьому випадку до ризику помилкової оцінки попиту на новий товар або послугу додається ризик зниження якості продукції або послуги, через використання застарілого устаткування;

- при виробництві нового товару або послуги за допомогою нових технологій та обладнання. У цьому випадку інноваційний ризик охоплює: ризик того, що новий товар або послуга може не знайти свого покупця; ризик невідповідності нового обладнання і технологій, необхідних для виробництва нових товарів або послуг; ризик неможливості продажу створеного обладнання, оскільки воно непридатне для виробництва іншої продукції, у разі невдачі [2].

Належне управління ризиками вимагає впровадження системи управління ризиками в компанії. Система управління ризиками полягає у розробці стратегій та прийнятті рішень, спрямованих на мінімізацію втрат, які можуть виникнути внаслідок впливу негативних та непередбачуваних подій, а також на пом'якшення такого впливу на діяльність компанії.

Аналіз стратегій управління ризиками, з якими стикаються українські компанії, включає кілька важливих кроків:

1) ідентифікація ризиків. Це перший крок - визначення потенційних ризиків, які впливають на проєкт або бізнес. Це робиться за допомогою мозкового штурму, оцінки ризиків та аналізу історичних даних;

2) оцінка ризиків: після того, як ризики визначені, їх потрібно оцінити з точки зору їхньої ймовірності та впливу. Це допомагає розставити пріоритети і визначити, які ризики потребують негайних дій;

3) планування пом'якшення наслідків: після того, як ризики оцінені, наступним кроком є зменшення ймовірності та впливу цих ризиків. Це включає в себе вжиття запобіжних заходів для уникнення ризиків, передачу ризиків іншим особам і прийняття певних ризиків;

4) моніторинг та перегляд. Управління ризиками – це безперервний процес, і його слід постійно контролювати та аналізувати. Регулярна оцінка ефективності стратегій зменшення ризиків може допомогти забезпечити готовність організації до реагування на нові ризики в міру їх виникнення.

Розробка ефективної стратегії управління ризиками вимагає глибокого розуміння потенційних небезпек, бізнес-планування та постійного моніторингу для забезпечення успіху та стійкості операцій і бізнес-проєктів [6].

Управління ризиками передбачає вибір та реалізацію комплексу методів, прийомів та інструментів виявлення, аналізу та оцінки ризиків, а також відповідну розробку комплексу дій та заходів щодо регулювання інноваційної діяльності відповідно до виявлених загроз та можливостей для підприємства. Ефективне управління ризиками інноваційної діяльності може стати дієвим інструментом у сучасній конкурентній боротьбі та джерелом розвитку для підприємств за умови розробки та впровадження надійної системи ризик-менеджменту.

На рис. 1 зображено підхід до процесу управління інноваційними ризиками.

Аналіз ризиків є найбільш відповідальним і методологічно складним етапом, якість проведення якого визначає ефективність всього процесу управління інно-

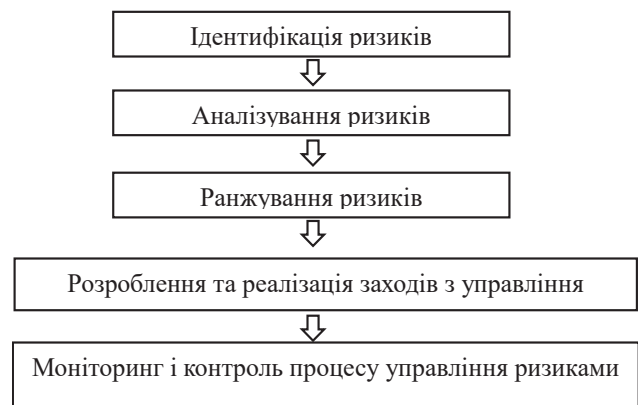


Рис. 1. Процес управління інноваційними ризиками на підприємстві

Джерело: [1]

ваційними ризиками. На цьому етапі проводиться якісний та кількісний аналіз інноваційного ризику.

Одним із традиційних способів мінімізації інноваційного ризику є диверсифікація інноваційної діяльності. Це передбачає розподіл ресурсів і дослідницьких зусиль між різними, не пов'язаними між собою інноваційними проєктами [2].

Також існують методи зниження ризику, такі як:

- уникнення – просте ухилення від діяльності або ситуацій, пов'язаних з ризиком;

- передача – перекладання відповідальності за ризик на інших;

- мінімізація – вжиття власних спеціальних заходів для обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем для запобігання втрат;

- прийняття – збереження відповідальності за ризик; готовність і здатність покрити всі можливі збитки.

Для здійснення цих ризиків застосовують способи захисту, такі як: розподіл ризиків між учасниками проєкту; страхування; резервування коштів на покриття непередбачуваних витрат [3].

У процесі управління інноваційними ризиками потрібно розв'язати декілька проблем, таких як:

- оцінювання можливих витрат, пов'язаних з інноваційними ризиками;

- ідентифікація або прийняття інноваційних ризиків чи відмова від певних видів інноваційної діяльності, які їх спричиняють;

- прийняття рішення про те: чи брати на себе повну відповідальність за інноваційні ризики, чи передати частину або всю відповідальність іншому суб'єкту. Для інноваційних ризиків, за які компанія бере на себе повну відповідальність, слід зазначити, що повинна бути розроблена програма управління ними, основною метою якої є зменшення можливих витрат.

В управлінні інноваційним ризиком провідну роль відіграє вище керівництво компанії, яке затверджує програми заходів, спрямованих на зниження рівня ризику. Тому важливо, щоб остаточне рішення щодо заходів з управління інноваційним ризиком приймалося вищим керівництвом [1].

Під час війни в Україні розвиток бізнесу суттєво ускладнився через негативний вплив на підприємства та економіку в цілому. Багато підприємств стикаються зі значними збитками, скороченням вироб-

ництва та звільненням працівників, особливо це стосується мікропідприємств, які постраждали від погіршення економічної ситуації в країні та змушені переживати цей період. З іншого боку, незважаючи на цей складний для країни період, деяким підприємствам вдалося зберегти економічну стабільність і певне зростання [6].

Висновки. Управління інноваційними ризиками в умовах війни є важливим елементом забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Основними викликами є фінансові, політичні та безпекові ризики, які можуть істотно вплинути на реалізацію інноваційних проєктів. Для мінімізації цих ризиків необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає прогнозування, диверсифікацію та адаптивне управління. Підприємства, що активно працюють над мінімізацією інноваційних ризиків, мають можливість не лише вижити в складних умовах війни, але й зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити розвиток у постконфліктний період.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Христенко О. В., Свистун О. М. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 5. С. 73–80. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1987/1/Христенко.pdf> (дата звернення: 08.01.2025).
2. Волинець І. Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 241–245. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf (дата звернення: 08.01.2025).
3. Павленко І. А., Мироненко О. В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 666–670.
4. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник*. 2024. № 3-4. С. 126–136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
5. Тригубенко М. В., Ковтун О. А. Інноваційне проектування як чинник збереження підприємства в умовах війни. *Студентський альманах – 2023: праці III міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 14 квітня 2023 р.)* С. 501–504. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/36ip-nik_tez_studkonf_2023.pdf#page=501 (дата звернення: 05.01.2025).
6. Гриценюк Д. О. Стратегія управління ризиками бізнесу в Україні під час війни. *Вінницький національний технічний університет: матеріали конференції ВНТУ*. (м. Вінниця. 20-22 березня 2024 р.) Електрон. текст. дані. 2024. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42066/20570.pdf?sequence=3> (дата звернення: 06.01.2025).

REFERENCES:

1. Khrystenko O. V., Svystun O. M. (2016). Osoblyvosti upravlinnia innovatsiinymy ryzykamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of innovative risk management at domestic enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and management of enterprises*, vol. 5, pp. 73–80. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1987/1/Христенко.pdf> (accessed: 08.01.2025). [in Ukrainian]
2. Volynets I. G. (2016). Ryzyky innovatsiinoi diialnosti: sut, vydy ta etapy upravlinnia [Risks of innovative activity: essence, types, and stages of management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 2, pp. 241–245. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf (accessed: 08.01.2025). [in Ukrainian]
3. Pavlenko I. A., Myronenko O. V. (2018). Upravlinnia ryzykamy innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Risk management of the company's innovation activities]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, vol. 12, pp. 666–670. [in Ukrainian]
4. Chernyshova L. I., Bondar K. R., Krasilovska L. O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v umovakh dii voiennoho stanu: modeli povedinky suchasnykh pidpriemstv [Features of risk management under martial law: models of behavior of modern enterprises]. *Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin*, vol. 3-4, pp. 126–136. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> (accessed: 09.01.2025). [in Ukrainian]
5. Trygubenko M. V., Kovtun O. A. (2023). Innovatsiine proektuvannia yak chynnyk zberezhenia pidpriemstva v umovakh viiny [Innovative project development as a factor in maintaining an enterprise during wartime]. *Studentskyi almanakh – 2023: Pratsi III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, April 14 2023), pp. 501-504. Available at: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Збірник_тез_студконф_2023.pdf#page=501 (accessed: 05.01.2025). [in Ukrainian]
6. Hrytseniuk D. O. Stratehiia upravlinnia ryzykamy biznesu v Ukraini pid chas viiny [Business risk management strategy in Ukraine during the war]. *Vinnytskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet: materialy konferentsii VNTU* (Vinnytsia, March 20-22 2024.) electronic text data. 2024. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42066/20570.pdf?sequence=3> (accessed: 06.01.2025) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 21.02.2025.
The article was received 21 February 2025.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-6>

УДК 331.101.3:338(091)

Шапуров О.О.

*доктор економічних наук,
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4381-4886>
E-mail: 0961779400saa@gmail.com*

Саламаха І.В.

*кандидат історичних наук,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3053-7642>
E-mail: salamakha1971@gmail.com*

ДІАХРОННИЙ ПІДХІД ДО ЕРГОНОМІКИ ПРАЦІ: ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ, СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

Наукова стаття досліджує ергономіку праці як міждисциплінарну науку, що аналізує взаємодію людини з робочим середовищем для підвищення ефективності, безпеки та комфорту. Діахронний підхід дозволяє прослідкувати її розвиток від ранніх емпіричних спроб адаптації робочих місць у стародавніх цивілізаціях до сучасних технологічних рішень, таких як біометричні сенсори та програмне забезпечення для оцінки ризиків. У 19 столітті термін «ергономіка» ввів Войцех Ястшембовський, а в 20 столітті вона стала самостійною наукою, зокрема завдяки індустріальним і військовим потребам після Другої світової війни. Сучасні тенденції охоплюють адаптацію до цифровізації, автоматизації та віддаленої роботи, акцентуючи на когнітивній ергономіці та людино-машинній взаємодії. Економічні аспекти підкреслюють рентабельність ергономічних рішень: зниження травматизму, прогнаних та підвищення продуктивності забезпечують економію до 20–30% витрат на робочу силу. Стаття пропонує практичні рекомендації, зокрема персоналізацію робочих місць, використання сучасних технологій та розробку універсальних стандартів, а також визначає напрями подальших досліджень, пов'язаних із інтеграцією історичних принципів у новітні технології, такі як віртуальна реальність і штучний інтелект.

Ключові слова: ергономіка праці, діахронний підхід, історична еволюція, антропометрія, цифровізація.

Shapurov Olexandr, Salamaha Ihor. DIACHRONIC APPROACH TO OCCUPATIONAL ERGONOMICS: HISTORICAL EVOLUTION, CURRENT TRENDS AND ECONOMIC ASPECTS

The article explores ergonomics of work as an interdisciplinary applied science that investigates human interaction with the working environment to enhance efficiency, safety, and comfort during task execution. Adopting a diachronic perspective, the study traces the evolution of ergonomics from early empirical attempts to adapt workplaces in ancient civilizations—such as Hippocrates' recommendations in the 5th century BCE for organizing a surgeon's workspace—to contemporary technological advancements, including risk assessment software and biometric sensors. The term “ergonomics” was coined by Wojciech Jastrzębowski in 1857, marking a pivotal moment in its systematization, while the 20th century, particularly post-World War II, saw ergonomics emerge as an independent discipline driven by industrial and military demands, leading to the establishment of specialized societies in the UK (1949) and the USA (1957). Modern trends in ergonomics reflect its adaptation to the challenges of digitalization, automation, and the global shift toward remote work. The rise of remote work, spurred by the pandemic, has underscored the need to adapt ergonomic principles to home environments, where improper equipment placement can increase the risk of musculoskeletal disorders (MSDs) by 25–30%. In industrial and automated systems, the focus has shifted toward human-machine interaction (HMI), with studies by Christopher D. Wickens showing that optimized interface design reduces cognitive load by 20%, and Peter A. Hancock demonstrating that improved display design cuts operator reaction time by 15%. Technologies like Ergoweb EnterpriseSM and 3DSSPP software enable real-time ergonomic risk assessment, reducing analysis time by 30% and facilitating early detection of strain. Economically, ergonomics proves highly beneficial. Research by Waldemar Karwowski indicates that ergonomic interventions in call centers reduce absenteeism by 12% and boost productivity by 10%. Overall savings can reach 20–30% of labor costs by decreasing compensation payouts, injuries, and turnover, while in industrial sectors, ergonomic machine design further cuts operational costs. The article integrates historical context with modern trends, offering a comprehensive analysis of ergonomics' practical significance. The study proposes practical recommendations, including the personalization of workplaces based on anthropometric and psychological traits, the adoption of technologies like biometric sensors for real-time monitoring, regular training on ergonomic principles for staff and management, and the development of universal standards combining physical and cognitive aspects across industries. Future research directions include adapting historical principles to emerging technologies like virtual reality and artificial intelligence,

as well as developing economic models to assess the long-term impact of ergonomic interventions, considering both direct and indirect benefits, such as improved employee satisfaction. Thus, ergonomics of work remains a dynamic field, bridging centuries-old insights with modern innovations to balance health, productivity, and economic viability.

Key words: work ergonomics, diachronic approach, historical evolution, anthropometry, digitalization.

Постановка проблеми. Ергономіка праці – прикладна наукова дисципліна, що вивчає взаємодію людини з робочим середовищем для забезпечення ефективності, безпеки та комфорту під час виконання завдань. Її синоніми – біотехнологія, людська інженерія та людський фактор – відображають фокус на оптимізації людської діяльності в технічних системах [1]. Діахронний підхід дозволяє простежити еволюцію ергономіки від ранніх емпіричних спроб адаптації робочих місць у стародавні часи до сучасних технологічних рішень, таких як програмне забезпечення для оцінки ризиків і біометричні сенсори. У контексті цифрової трансформації та автоматизації, що кардинально змінюють робочі процеси, ергономіка відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки, комфорту та економічної ефективності [2]. Ця проблематика є актуальною для інженерів, промислових дизайнерів, економістів і менеджерів, які прагнуть мінімізувати професійні ризики й підвищити продуктивність. Стаття спирається на системний аналіз історичних даних і сучасних наукових досягнень, пропонуючи аналітичний огляд розвитку ергономіки та її практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діахронний підхід до ергономіки праці відкриває нові перспективи для досліджень, підкреслюючи її міждисциплінарний характер. Паскаль Карайон, Пітер Хенкок і Ненсі Левесон наголошують на значенні когнітивної ергономіки в умовах автоматизації, акцентуючи адаптацію людино-машинних інтерфейсів до психічних процесів [2]. Вільям С. Маррас і Вальдемар Карвовський аналізують еволюцію фізичної ергономіки від простих інструментів до складних систем управління робочими місцями [3]. Джон Р. Вілсон і Сара Шарплз звертають увагу на вплив цифровізації, зокрема віддаленої роботи, на ергономічні принципи [4]. Роберт С. Бріджер і Кетрін Брашер розглядають організаційну ергономіку як процес, що розвивався від індустріальних систем до сучасних соціально-технічних структур [5]. Попри прогрес, залишаються невирішені питання: адаптація історичних принципів до новітніх технологій (віртуальна реальність, штучний інтелект) та оцінка довгострокових еко-

номічних ефектів ергономічних рішень. Ця стаття інтегрує історичний контекст із сучасними тенденціями, пропонуючи цілісний аналітичний погляд.

Метою статті є аналіз ергономіки праці з діахронної перспективи, охоплюючи її історичну еволюцію, сучасні напрями розвитку та економічні наслідки. Особлива увага приділяється трансформації ергономічних принципів під впливом технологічних інновацій і кількісній оцінці економічної ефективності їх впровадження в різних галузях.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Ергономіка праці як наукова дисципліна досліджує взаємодію людини з робочим середовищем, зосереджуючись на адаптації робочих процесів до фізичних і когнітивних можливостей людини. Її основна мета – мінімізувати фізичне та психічне напруження оператора, аналізуючи рухи тіла, використовувати інструменти та фактори робочого простору, такі як позиція працівника й ступінь навантаження [6]. Ця дисципліна інтегрує знання з антропометрії (вимірювання розмірів тіла), біомеханіки (аналіз сил і рухів), кінезіології (дослідження механізмів руху), фізіології (оцінка витривалості), когнітивної психології (аналіз сприйняття й прийняття рішень), а також промислової та організаційної психології (вивчення поведінки в робочому середовищі). У специфічних умовах (авіація чи космічні дослідження) до цього додається космічна психологія, що розглядає адаптацію до екстремальних умов [7]. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє інженерам і дизайнерам створювати робочі місця, які оптимально відповідають людським можливостям, сприяючи ефективності й безпеці праці.

Ергономіка праці ставить перед собою низку цілей, спрямованих на покращення умов праці та підвищення продуктивності. По-перше, вона прагне адаптувати робочі завдання до фізичних можливостей людини, зменшуючи м'язову втому та запобігаючи опорно-руховим розладам (MSDs), які, за даними літератури, спричиняють до 33% втрат робочого часу через надмірне навантаження, незручні пози чи повторювані рухи [8]. По-друге, завдяки ретельному дизайну робочих просторів, інструментів,

елементів керування, дисплеїв, освітлення та обладнання, ергономіка знижує навантаження й підвищує продуктивність, що підтверджується рекомендаціями Центру контролю та профілактики захворювань (CDC) [9]. По-третє, проектування робочих місць із урахуванням розміру тіла, сили, сенсорних здібностей (зір, слух) і поведінкових особливостей створює безпечне та комфортне середовище, знижуючи ризик травм і стресу [10]. По-четверте, ергономіка сприяє зниженню відходів, покращенню виробничих процесів і зменшенню травматизму, що має прямий вплив на ефективність [11]. Нарешті, у виробничій сфері впровадження ергономічних інновацій, таких як удосконалення дизайну машин, забезпечує економічні переваги, зменшуючи витрати на компенсацію травм [12].

Історичний розвиток ергономіки праці відображає поступове усвідомлення людством необхідності адаптації робочого середовища до потреб людини. Уже в 5 столітті до н.е. у грецькій цивілізації застосовувалися ранні ергономічні принципи. Гіппократ описав оптимальне розташування робочого місця хірурга та інструментів для зменшення фізичного навантаження під час операцій [13]. Подібні підходи фіксувалися в єгипетській, індійській і китайській культурах, де інструменти й робочі простори проектувалися з урахуванням зручності користувача. У Середньовіччі ергономічні знання залишалися емпіричними, але з початком індустріальної революції в 18–19 століттях увага до умов праці

зросла через масове використання машин. У 1857 році польський вчений Войцех Ястшембовський ввів термін «ергономіка» у своїй праці «Нарис ергономіки; тобто наука про працю, заснована на істинах, взятих із природничих наук», заклавши основи для її систематизації [14]. На початку 20 століття принципи наукового менеджменту Фредеріка Тейлора та подружжя Гілбертів розширили розуміння ергономіки через аналіз рухів працівників для підвищення ефективності праці [15]. Після Другої світової війни, у 1940–1950-х роках, ергономіка набула статусу самостійної науки завдяки потребам військової та промислової інженерії. У 1949 році Хайвел Мурелл заснував Товариство ергономіки у Великобританії, що стало поштовхом до її інституціоналізації, а в 1957 році в США з'явилося Товариство людського фактору та ергономіки (HFES), яке підкреслило ширше застосування терміну «людські фактори» [16]. Цей період ознаменував інтеграцію ергономіки в інженерний дизайн, що стало основою для її подальшого розвитку (табл. 1).

Сучасна ергономіка праці розвивається під впливом технологічного прогресу та соціальних змін. Одним із ключових напрямів є адаптація робочих місць до анатомічних особливостей людини для зменшення ризику опорно-рухових розладів (MSDs). У людино-машинних системах (HMI) важливе значення має розташування елементів керування й дисплеїв. Дослідження Крістофера Д. Вікенса та співавторів показують, що правильний дизайн інтерфей-

Таблиця 1

Історичний розвиток ергономіки праці

Період	Подія/Досягнення	Внесок у розвиток ергономіки
5 ст. до н.е.	Застосування ергономічних принципів у Греції	Гіппократ описав принципи організації робочого місця хірурга [13]
Середньовіччя	Емпіричне використання ергономічних підходів у ремеслах	Адаптація інструментів до фізичних можливостей ремісників (на основі археологічних даних)
18–19 ст.	Початок індустріальної революції	Зростання уваги до умов праці через масове використання машин
1857 р.	Войцех Ястшембовський ввів термін «ергономіка»	Систематизація знань про працю як наукової дисципліни [14]
Початок 20 ст.	Науковий менеджмент Ф. Тейлора та Гілбертів	Аналіз рухів працівників для підвищення ефективності [15]
1949 р.	Хайвел Мурелл заснував Товариство ергономіки у Великобританії	Інституціоналізація ергономіки як науки [16]
1957 р.	Заснування Товариства людського фактору та ергономіки (HFES) у США	Розширення ергономічних досліджень у Північній Америці [17]
1960-ті рр.	Поствоєнний розвиток ергономіки	Інтеграція в інженерний дизайн і промисловий розвиток [18]

Джерело: [13–17]

сів знижує когнітивне навантаження на 20%, сприяючи фізичному комфорту [18]. Зростання складності робочих систем підкреслює роль когнітивної ергономіки, яка аналізує психічні процеси, такі як сприйняття, пам'ять і прийняття рішень. Пітер А. Хенкок та співавтори довели, що оптимізація інформаційних дисплеїв скорочує час реакції оператора на 15%, що є критично важливим для автоматизованих систем і офісної роботи [19]. Цифровізація змінила фокус ергономіки: зростання використання комп'ютерів потребує ергономічного дизайну офісних і домашніх робочих місць, де правильне розташування монітора й клавіатури знижує ризик синдрому зап'ястного каналу на 30% [20]. Ця тенденція стала особливо актуальною під час пандемії через масовий перехід на віддалену роботу. Сучасні технології, такі як програмне забезпечення Ergoweb EnterpriseSM і 3DSSPP, дозволяють оцінювати ергономічні ризики в реальному часі, скорочуючи час аналізу на 30% і забезпечуючи швидке виявлення проблемних зон [21]. Ці інструменти інтегрують бази даних із контрольними списками й анкетами, полегшуючи моніторинг стану працівників.

Економічні аспекти ергономіки праці свідчать про її високу рентабельність. Ергономічні заходи зменшують частоту MSDs, які спричиняють до 33% втрат робочого часу, що призводить до значної економії. Дослідження Вальдемара Карвовського показало, що впровадження ергономічних стандартів у call-центрах знизило прогули на 12% і підвищило продуктивність на 10% [22]. У промислових галузях ергономічний дизайн машин зменшує травматизм і частоту поломок, додатково знижуючи операційні витрати. Загальна економія від ергономічних втручань може сягати 20–30% від витрат на робочу силу завдяки скороченню компенсаційних виплат і плинності кадрів [23] (табл. 2).

Ергономіка праці є динамічною дисципліною, що постійно адаптується до техно-

логічних і соціальних змін. Її історичний розвиток демонструє поступовий перехід від емпіричних підходів до системної науки, яка враховує фізичні, когнітивні та організаційні аспекти праці. Сучасні технології, такі як біометричні сенсори й програмне забезпечення, підсилюють її потенціал, дозволяючи створювати безпечні й продуктивні робочі місця. Економічна вигода від ергономічних рішень підкреслює їхню стратегічну цінність для бізнесу, роблячи ергономіку не лише інструментом покращення умов праці, а й фактором конкурентоспроможності.

Висновки. Ергономіка праці, як міждисциплінарна наукова дисципліна, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, безпеки та комфорту людини в робочому середовищі. Діахронний аналіз її розвитку свідчить про еволюцію від емпіричних спроб адаптації робочих місць у стародавні часи до сучасних технологічних рішень, таких як біометричні сенсори, програмне забезпечення для оцінки ризиків (наприклад, Ergoweb EnterpriseSM і 3DSSPP) та оптимізація людино-машинних інтерфейсів. Ця еволюція підкреслює адаптивність ергономіки до змін у технологіях і соціальних умовах, зокрема в контексті цифровізації, автоматизації та масового переходу на віддалену роботу.

Сучасні дослідження показують, що ергономічні принципи дозволяють не лише зменшувати фізичне та когнітивне навантаження на працівників, а й знижувати професійні ризики, такі як опорно-рухові розлади (MSDs), що спричиняють до 33% втрат робочого часу. Ергономічний дизайн робочих місць, інструментів і систем сприяє підвищенню продуктивності (на 10–15% за даними літератури) та економічній ефективності, скорочуючи витрати на компенсацію травм, прогули та навчання нових працівників. Економічні вигоди від впровадження ергономічних рішень можуть досягати 20–30% від витрат на робочу силу, що робить їх стратегічно важливими для бізнесу.

Таблиця 2

Економічні вигоди від ергономічних втручань

Показник	Без ергономіки	З ергономікою	Економічна вигода
Витрати на компенсацію травм (на рік)	\$50,000	\$35,000	-\$15,000
Прогули (дні на рік)	200	120	-80 днів
Продуктивність (одиниць/день)	500	550	+10%
Витрати на навчання нових працівників	\$10,000	\$7,000	-\$3,000

Джерело: на основі [22–23]

Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією історичних ергономічних принципів до новітніх технологій, таких як віртуальна реальність і штучний інтелект, а також із поглибленим аналізом довгострокових економічних ефектів ергономічних втручань. Ергономіка праці залишається динамічною сферою, що не лише покращує умови праці, а й слугує фактором підвищення конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Merriam-Webster. Ergonomics. In Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ergonomics> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Carayon P., Hancock P., Leveson N. Advancing human-centered design in socio-technical systems: The role of cognitive ergonomics. *Applied Ergonomics*. 2020. Vol. 84. P. 103027. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103027>
3. Marras W. S., Karwowski W. Interventions, controls, and applications in occupational ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 2021. Vol. 85. P. 103170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2020.103170>
4. Wilson J. R., Sharples S. Evaluation of human work in digital environments. *Ergonomics*. 2019. Vol. 62, no. 3. P. 345–360. DOI: <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1549542>
5. Bridger R. S., Brasher K. Organizational ergonomics: A systems approach to workplace design. *Applied Ergonomics*. 2020. Vol. 88. P. 103156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103156>
6. Jastrzębowski W. An outline of ergonomics, or the science of work based upon the truths drawn from the natural sciences. *Nature and Industry*. 1857. Vol. 1. P. 1–12.
7. Grandjean E., Kroemer K. H. E. Fitting the task to the human: A textbook of occupational ergonomics. *Applied Ergonomics*. 2021. Vol. 92. P. 103312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103312>
8. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Work-related musculoskeletal disorders & ergonomics. URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/health-strategies/musculoskeletal-disorders/index.html> (дата звернення: 03.03.2025).
9. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Work-related musculoskeletal disorders & ergonomics. URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/health-strategies/musculoskeletal-disorders/index.html> (дата звернення: 03.03.2025).
10. Bridger R. S. Introduction to ergonomics. 4th ed. Boca Raton: CRC Press, 2018. 548 p.
11. Karwowski W., Marras W. S. (ред.). Occupational ergonomics: Principles of work design. Boca Raton: CRC Press, 2019. 800 p.
12. Karwowski W. Advances in occupational ergonomics and safety. *Safety Science*. 2022. Vol. 143. P. 105432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105432>
13. Hippocrates. On the surgery. [p. 400 BCE].
14. Jastrzębowski W. An outline of ergonomics, or the science of work based upon the truths drawn from the natural sciences. *Nature and Industry*. 1857. Vol. 1. P. 1–12.
15. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
16. Murrell H. The formation of the Ergonomics Society. Ergonomics Society Archives. 1949.
17. Hollnagel E. Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management. Boca Raton: CRC Press, 2018. 200 p.
18. Wickens C. D., Hollands J. G., Banbury S., Parasuraman R. Engineering psychology and human performance. *International Journal of Human-Computer Studies*. 2021. Vol. 149. P. 102598. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2021.102598>
19. Hancock P. A., Vincenzi D. A., Wise J. A. Cognitive ergonomics in human-machine interaction: A review. *Human Factors*. 2022. Vol. 64, no. 1. P. 89–112. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187208211064893>
20. Kroemer K. H. E., Grandjean E. Ergonomics in office work: Principles and practices. *Applied Ergonomics*. 2021. Vol. 92. P. 103312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103312>
21. Smith J., Brown T. Software tools for ergonomic assessment: A review. *Applied Ergonomics*. 2020. Vol. 90. P. 103265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103265>
22. Karwowski W. Advances in occupational ergonomics and safety. *Safety Science*. 2022. Vol. 143. P. 105432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105432>
23. Karwowski W., Salvendy G. Handbook of human factors and ergonomics. Hoboken: Wiley, 2021. 1600 p.

REFERENCES:

1. Merriam-Webster. Ergonomics. In Merriam-Webster Dictionary. Available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ergonomics> (accessed: 03.03.2025).
2. Carayon P., Hancock P., Leveson N. (2020). Advancing human-centered design in socio-technical systems: The role of cognitive ergonomics. *Applied Ergonomics*. Vol. 84. P. 103027. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103027>
3. Marras W. S., Karwowski W. (2021). Interventions, controls, and applications in occupational ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*. Vol. 85. P. 103170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2020.103170>
4. Wilson J. R., Sharples S. (2019). Evaluation of human work in digital environments. *Ergonomics*. Vol. 62, no. 3. P. 345–360. DOI: <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1549542>
5. Bridger R. S., Brasher K. (2020). Organizational ergonomics: A systems approach to workplace design. *Applied Ergonomics*. Vol. 88. P. 103156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103156>
6. Jastrzębowski W. (1857). An outline of ergonomics, or the science of work based upon the truths drawn from the natural sciences. *Nature and Industry*. Vol. 1. P. 1–12.
7. Grandjean E., Kroemer K. H. E. (2021). Fitting the task to the human: A textbook of occupational ergonomics. *Applied Ergonomics*. Vol. 92. P. 103312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103312>
8. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Work-related musculoskeletal disorders & ergonomics. Available at: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/health-strategies/musculoskeletal-disorders/index.html> (accessed: 03.03.2025).

9. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Work-related musculoskeletal disorders & ergonomics. Available at: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/health-strategies/musculoskeletal-disorders/index.html> (accessed: 03.03.2025).
10. Bridger R. S. (2018). Introduction to ergonomics. 4th ed. Boca Raton: CRC Press, 548 p.
11. Karwowski W., Marras W. S. (ed.). (2019). Occupational ergonomics: Principles of work design. Boca Raton: CRC Press, 800 p.
12. Karwowski W. (2022). Advances in occupational ergonomics and safety. *Safety Science*. Vol. 143. P. 105432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105432>
13. Hippocrates. On the surgery. [p. 400 BCE].
14. Jastrzębowski W. (1857). An outline of ergonomics, or the science of work based upon the truths drawn from the natural sciences. *Nature and Industry*. Vol. 1. P. 1–12.
15. Taylor F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 144 p.
16. Murrell H. (1949). The formation of the Ergonomics Society. Ergonomics Society Archives.
17. Hollnagel E. (2018). Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management. Boca Raton: CRC Press, 200 p.
18. Wickens C. D., Hollands J. G., Banbury S., Parasuraman R. (2021). Engineering psychology and human performance. *International Journal of Human-Computer Studies*. Vol. 149. P. 102598. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2021.102598>
19. Hancock P. A., Vincenzi D. A., Wise J. A. (2022). Cognitive ergonomics in human-machine interaction: A review. *Human Factors*. Vol. 64, no. 1. P. 89–112. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187208211064893>
20. Kroemer K. H. E., Grandjean E. (2021). Ergonomics in office work: Principles and practices. *Applied Ergonomics*. Vol. 92. P. 103312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103312>
21. Smith J., Brown T. (2020). Software tools for ergonomic assessment: A review. *Applied Ergonomics*. Vol. 90. P. 103265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103265>
22. Karwowski W. (2022). Advances in occupational ergonomics and safety. *Safety Science*. Vol. 143. P. 105432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105432>
23. Karwowski W., Salvendy G. (2021). Handbook of human factors and ergonomics. Hoboken: Wiley, 1600 p.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025.
The article was received 26 February 2025.

СЕКЦІЯ 3 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-7>

УДК 336.71

Повод Т.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонського державного аграрно-економічного університету*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

E-mail: povod_t@ksaeu.kherson.ua

Адвокато́ва Н.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>

E-mail: nadinadvokat@gmail.com

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: КОНЦЕПЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

З розвитком фінансової системи дедалі важливішим стає вміння ефективно управляти власними фінансовими ресурсами. Низький рівень фінансової грамотності може спричинити фінансові труднощі, помилкові рішення, зростання боргового навантаження та ризик банкрутства. Українські та зарубіжні дослідження сприяють розробці ефективних стратегій навчання та підвищення фінансової грамотності населення. Автори здійснюють аналіз наукової літератури, визначають існуючі концепції, типи та структури фінансової грамотності. Основним методом дослідження є контент-аналіз наукових джерел. Висновки підкреслюють важливість розвитку фінансової грамотності як ключового чинника фінансового добробуту. Автори рекомендують подальше вивчення цієї теми з метою розробки ефективних освітніх стратегій та заходів, спрямованих на підвищення фінансової грамотності населення.

Ключові слова: фінансова грамотність, банківська справа, фінансове освіта, фінансова поведінка, освіта, персональні фінанси, інвестиції, заощадження, управління боргом, поведінкова економіка.

Povod Tetiana, Advokatova Nadiia. FINANCIAL LITERACY IN THE MODERN WORLD: CONCEPTS, CHALLENGES, AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Financial literacy is a critical factor influencing individual well-being, economic stability, and national development. In today's rapidly evolving financial environment, characterized by globalization and digitalization, financial literacy is a necessity rather than an advantage. It encompasses competencies such as financial planning, investment management, and risk assessment. Despite its significance, financial literacy levels remain inadequate, leading to financial mismanagement, excessive debt, and exposure to fraud. The growing complexity of financial markets and technological advancements demand higher financial awareness. Individuals face an expanding range of financial products, from traditional banking services to digital assets, requiring specialized knowledge. Limited financial literacy exacerbates social inequalities by restricting financial accessibility. Policymakers and financial institutions emphasize the need for financial education, integrating financial literacy programs into formal curricula to develop financial resilience. The rise of digital financial services further highlights the importance of digital financial literacy in cashless transactions, online banking, and decentralized finance. Beyond personal finance, financial literacy strengthens financial markets by fostering responsible borrowing and investment behaviors, reducing systemic risks. A financially educated population supports sustainable economic growth, entrepreneurship, and innovation. However, socioeconomic disparities, behavioral biases, and financial system complexities hinder financial literacy progress. Addressing these challenges requires a multidisciplinary approach, involving policymakers, financial institutions, and educators. As financial literacy plays an increasing role in financial security, further research is needed to assess the impact of financial education strategies, behavioral decision-making patterns, and technological advancements on financial awareness. Understanding these factors will contribute to evidence-based policies, fostering a financially informed society capable of managing modern financial challenges.

Key words: financial literacy, banking, financial education, financial behavior, education, personal finance, investments, savings, debt management, behavioral economics.

Постановка проблеми. В умовах стрімкої цифровізації фінансових послуг, глобалізації ринків та зростання складності фінансових продуктів, населення стикається з необхідністю оволодіння знаннями, навичками та компетенціями для ефективного управління своїми фінансами. Низький рівень фінансової грамотності може призводити до прийняття необґрунтованих фінансових рішень, зростання заборгованості, втрати заощаджень, а також до збільшення фінансових ризиків як на індивідуальному, так і на макроекономічному рівнях. Окрім того, сучасні дослідження свідчать про значну нерівність у рівні фінансової грамотності серед різних соціально-демографічних груп. Враховуючи вищезазначене, актуальною проблемою є розробка ефективних стратегій підвищення фінансової грамотності населення, що передбачає вивчення концепцій, структур та методів фінансової освіти, адаптованих до сучасних викликів та потреб суспільства. Отже, проблема підвищення фінансової грамотності населення набуває особливої актуальності у контексті забезпечення фінансової стійкості, економічного добробуту та соціальної безпеки, що зумовлює необхідність її детального наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр досліджень, присвячених цьому питанню, зокрема визначенню концептуальних основ, оцінці рівня фінансової грамотності населення, розробці методів підвищення фінансової обізнаності та аналізу її впливу на економічну поведінку громадян. Серед зарубіжних учених варто відзначити Аслі Деміргюч-Кунт, Дж. Л. Ремунда, А. Уортінгтона, Е. Кемпсон, Ш. Лечтер, Б. Шефера, Р. Стоуна, Д. Фогга, Р. Брука, Я. Шайна, Д. Рона, А. Лусардіта ін. Питанням фінансової грамотності населення в Україні присвячено роботи вітчизняних учених Т. Кізіми, А. Незнамової, Т. Смовженко, С. Юрія, О. Тищенкота ін. Одним із ключових підходів до дослідження фінансової грамотності є її розгляд як сукупності знань, навичок і поведінкових моделей, що дозволяють особі ефективно керувати власними фінансами та приймати раціональні фінансові рішення.

Метою статті є дослідження концепцій фінансової грамотності, аналіз існуючих підходів до її розвитку та визначення ключових викликів і перспектив підвищення фінансової обізнаності населення.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Фінансовий аспект має

безпосередній вплив на всі сфери сучасного суспільства, а здатність орієнтуватися у фінансових питаннях стала невід'ємною навичкою для досягнення успішного життя. Розвиток фінансової галузі сприяє розширенню фінансових ринків, тоді як їхня глобалізація зумовлює появу нових видів фінансових операцій і послуг. У результаті споживачі фінансових ринків (фізичні особи) стикаються зі зростаючою різноманітністю фінансових продуктів, що потребує спеціалізованих знань у сфері фінансів. Люди у різних частинах світу, незалежно від фінансових, економічних чи соціальних умов, повинні брати на себе більшу відповідальність за власне фінансове майбутнє та фінансову безпеку. Захист прав споживачів, доступність актуальних знань і набуття необхідних компетенцій у сфері фінансової грамотності є ключовими чинниками сучасного розвитку фінансового ринку країни.

Фінансова грамотність охоплює широкий спектр понять, навичок, компетенцій і переконань, пов'язаних із фінансами, а також унікальні аспекти особистісного розвитку, які впливають на здатність та мотивацію особи ефективно виконувати різні соціально-економічні ролі (зокрема, як інвестор, позичальник, платник податків тощо). Водночас фінансова грамотність формує усвідомленість, знання, навички, переконання та поведінкові моделі, необхідні для прийняття обґрунтованих фінансових рішень і забезпечення особистого фінансового добробуту.

Аслі Деміргюч-Кунт [1] стверджує, що обмежений доступ до фінансових послуг є однією з ключових причин нерівності доходів та повільного економічного зростання у багатьох країнах. Дослідник пояснює взаємозв'язок між стимулюванням економічного розвитку та розширеним доступом до фінансових послуг, наголошуючи на їхній ролі у забезпеченні фінансової інклюзії та рівних можливостей для різних верств населення. Крім того, автор формулює основні принципи ефективної політики, спрямованої на розширення доступу до фінансових послуг, що може сприяти підвищенню економічної стабільності та зменшенню соціально-економічної нерівності.

Інноваційний характер фінансової інфраструктури банків вимагає певного рівня фінансової грамотності. Співпраця банків із системами електронних платежів сприяє розвитку електронного бізнесу та підвищенню інвестиційної та ділової активності як населення, так і компаній реального

сектору економіки. Банківські установи активно впроваджують нові технології, спрямовані на підвищення якості фінансових операцій та розвиток електронного обслуговування. Таке технологічне вдосконалення значною мірою визначається очікуваннями споживачів, рівень фінансової грамотності яких суттєво впливає на попит на фінансові послуги [15; 16].

Підвищення рівня фінансової грамотності населення стало одним із ключових напрямів діяльності урядів, фінансових інституцій та громадських організацій вусьому світі. У багатьох розвинених, і країнах, що розвиваються, реалізуються численні ініціативи щодо підвищення фінансової обізнаності населення. Уряди визнають, що для ефективного впровадження довгострокових стратегій фінансової освіти необхідна розробка чіткої основи для їх реалізації та представлення. У зв'язку з цим деякі країни почали розробку скоординованих національних стратегій фінансової грамотності, адаптованих до специфічних особливостей та потреб кожної країни. Основною метою національних стратегій є підвищення ефективності фінансової освіти шляхом її координації на державному рівні та впровадження цільових заходів.

Фінансова освіта забезпечує ширший доступ до фінансових послуг, оскільки громадяни отримують кращу обізнаність про доступні фінансові продукти та набувають впевненості в їх використанні. Вона також сприяє підвищенню фінансової стійкості населення, допомагаючи споживачам: порівнювати фінансові продукти; розуміти рекламу про довгострокові заощадження; раціонально планувати пенсійні накопичення; ефективніше використовувати кредитні ресурси. Розвиток інноваційної фінансової інфраструктури є одним із показників доступності фінансових послуг для споживачів і сприяє зростанню попиту на банківські послуги. Фінансова освіта не лише стимулює розвиток фінансових ринків і систем, а й сприяє конкуренції між постачальниками фінансових послуг. У багатьох країнах фінансова грамотність виконує подвійну роль: це і засіб захисту прав споживачів фінансових послуг і доповнення до державного регулювання фінансового ринку. Для ефективного навчання фінансової грамотності освітні установи мають використовувати практико-орієнтований підхід, оскільки активні методи навчання сприяють глибшому розумінню фінансових процесів і формуванню

прикладних навичок роботи у реальному фінансовому секторі [15; 17].

Врахування світового досвіду дає можливість визначити ключові елементи поведінки фінансово грамотної людини в рамках концепції фінансової спроможності. Першим компонентом такої поведінки є знання. Більшість сучасних фінансових продуктів (наприклад, електронні картки, захист прав споживачів, страхування депозитів, криптовалюти тощо) можна пояснити в контексті вивчення історії фінансових відносин. Водночас деякі ключові економічні процеси (інфляція, девальвація, кредити, діяльність фінансово-кредитних установ та акціонерних товариств) сформувалися ще в минулому та відігравали важливу роль у розвитку економічних систем. Характеристики багатьох із них (наприклад, валютних курсів) залишаються незмінними протягом довгого періоду. Це дає змогу наочно пояснювати сучасні фінансові інструменти та концепції. Другим компонентом фінансової грамотності є навички та поведінкові моделі, що включають здатність оцінювати фінансові ризики та застосовувати ефективні стратегії для покращення власного фінансового добробуту. Третім елементом раціональної фінансової поведінки виступають особистісні характеристики, зокрема ставлення до грошей та ключові споживчі якості, які впливають на відповідальність у фінансовому виборі [17; 18].

Ці фінансові концепції (наприклад, усвідомлення важливості освіти для майбутніх доходів, необхідність обмеження споживчих витрат відповідно до фінансового стану, розуміння значення заощаджень та економічної безпеки) формуються в результаті комплексного підходу, що передбачає залучення освітніх установ, сім'ї, домогосподарств та громадян. Спосіб, у який людина аргументує свої фінансові рішення, суттєво впливає на її підходи до управління особистим капіталом. Найпоширенішими причинами фінансових втрат, упущеної вигоди та невчасного досягнення фінансових цілей є саме людські фактори, тобто некоректні індивідуальні рішення. Економічні рішення, пов'язані з персональним добробутом, можна віднести до управлінських рішень (табл. 1).

Прийняття фінансових рішень – це інтелектуальна діяльність, яка включає відповідні знання, досвід, навички фінансового управління, силу волі, стимули, потреби, емоційний стан людини та інші чинники [17; 18]. У багатьох випадках виникають ситуації, що

Таблиця 1

Управлінські рішення, пов'язані з персональним добробутом

Економічні рішення	Характеристика
вибір цілі (орієнтація на мету)	спрямованість на досягнення конкретного фінансового результату
актуальність	ухвалення рішень на основі наявної інформації про фінансовий стан
альтернативність	наявність вибору між різними варіантами фінансових стратегій
фокусування	концентрація на певному аспекті фінансового управління
послідовність	взаємопов'язаність ухвалених фінансових рішень
адекватність	відповідність фінансових рішень чинним нормам, стандартам і повноваженням
своєчасність	ухвалення фінансових рішень у чітко визначений момент часу

Джерело: сформовано авторами

вимагають ухвалення складних і багатокомпонентних рішень. Теорія прийняття рішень описує методи, підходи та моделі ухвалення рішень, які можуть бути застосовані для оптимізації фінансових стратегій у сфері особистих фінансів. У цьому контексті розглядаються три концепції прийняття фінансових рішень: математична концепція (нормативний підхід); якісна (суб'єктивна) концепція (дескриптивний підхід); комбінована концепція (змішаний підхід). Перша концепція передбачає роботу з числовими показниками у фінансовій сфері та здійснення аналітичних розрахунків. Друга концепція базується на психологічних аспектах, що дозволяють пояснити певні економічні дії, охарактеризувати особистісні якості та мотивацію людини у фінансовій поведінці. Третя концепція є синтезом двох попередніх, тобто передбачає поєднання математичного аналізу та психологічних факторів у процесі ухвалення фінансових рішень. Розглянемо базовий процес ухвалення фінансових рішень (рис. 1).

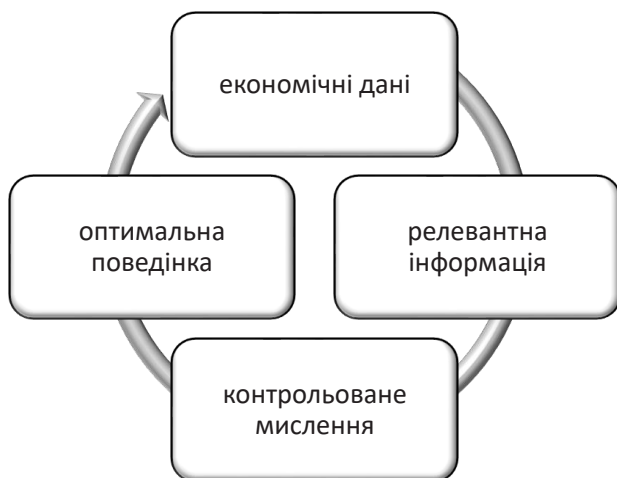


Рис. 1. Нескладний (базовий) механізм прийняття фінансових рішень

Джерело: сформовано авторами

На наступному зображенні представлено альтернативний механізм ухвалення фінансових рішень. Відмінною особливістю цієї моделі є включення соціальних та психологічних чинників, що розширює її порівняно з попередньою концепцією. Під час ухвалення економічних рішень людина може керуватися різними факторами, серед яких культурні, емоційні установки та поточний фінансовий стан і це формує модель (рис. 2) ухвалення фінансових рішень. Не часто особа має можливість зібрати всю необхідну інформацію, тому рішення часто приймається на основі одного домінуючого чинника. Окрім того, можливості людини щодо аналізу наявної інформації та ухвалення для себе оптимального рішення є обмеженими. Вона майже не контролює процес прийняття рішень, що призводить до розриву між намірами та реальними діями. Помилки у фінансовій поведінці можуть спричиняти відхилення поведінки від оптимального курсу [15; 18].

Вплив різноманітних моделей поведінки людей на економічні показники часто є непередбачуваним. Унаслідок поведінкової економіки двоє людей, які опиняються в однакових фінансових умовах та використовують ідентичні методи управління фінансами, можуть досягати суттєво різних результатів. Попри переконливі наукові докази того, що фінансова грамотність – це більше, ніж просто знання, більшість досліджень, спрямованих на її вимірювання, зосереджувалися в першу чергу на рівні знань. Відповідно, існує безліч підходів до оцінки фінансової грамотності.

У науковій літературі відсутня єдина позиція щодо того, чи слід розглядати фінансову грамотність як узагальнений рівень знань чи як специфічні фінансові компетенції. Так, Дж. Л. Ремунд (J. L. Remund) пропонував операційне визначення фінансової



Рис. 2. Ресурсоємний механізм ухвалення фінансових рішень

Джерело: сформовано авторами

грамотності, яке охоплює планування бюджету, заощадження, кредитування та інвестування [2]. Водночас, А. Уортінгтон (A. Worthington) висловлювався на користь цільового підходу, згідно з яким фінансові знання повинні оцінюватися у контексті індивідуальних потреб і обставин [3]. Прихильники цього підходу аналізували рівень знань у конкретних сферах персональних фінансів, таких як інвестування, фондовий ринок, кредитування та управління боргами. Серед дослідників спостерігається і тенденція до використання відповідей на фінансові запитання для створення єдиного індикатора фінансової грамотності. Зазвичай таким показником є загальна кількість правильних відповідей, хоча деякі дослідники використовували обмежену кількість питань та аналізували результати кожного окремого запитання. Е. Кемпсон (Elaine Kempson) [4] запропонувала зважувати отримані дані про рівень знань, щоб врахувати відносну актуальність і складність питань. Вона зробила значний внесок у розуміння того, як фінансова грамотність впливає на фінансове благополуччя індивідів та домогосподарств. Однією з її ключових робіт є дослідження, проведене для Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), де вона розробила методологію вимірювання фінансової грамотності. Це дослідження стало основою для багатьох національних стратегій підвищення фінансової грамотності. Крім того, Е. Кемпсон (Elaine Kempson) [4] досліджу-

вала питання фінансової інклюзії, доступу до фінансових послуг та поведінкових аспектів фінансового прийняття рішень. Її роботи допомагають урядам та фінансовим установам розробляти ефективні програми фінансової освіти та підвищення фінансової грамотності населення [3; 4; 5].

Попри те, що результати оцінки фінансової грамотності різних досліджень не завжди можуть бути порівнянні, наукова спільнота єдина в тому, що рівень фінансової обізнаності населення є далеким від ідеального.

Фінансова грамотність – це ключовий фактор у процесі управління персональними фінансами та прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Вона охоплює знання, навички та підходи, необхідні для розуміння фінансових процесів та продуктів, серед яких: планування бюджету, заощадження, інвестування, управління борговими зобов'язаннями, страхування, пенсійне планування. Численні дослідження підкреслюють вагомість фінансової грамотності для фінансового благополуччя людини, економічного зростання та соціальної безпеки. Наприклад, фінансово-грамотні люди більш схильні до: ефективного накопичення заощаджень; уникнення невігідних боргових зобов'язань; захисту себе від фінансового шахрайства; планування своїх фінансових резервів та довгострокових цілей; внеску в економічний розвиток своїх громад; досягнення фінансової стабільності та безпеки.

Однією з головних причин, що спонукала уряди зарубіжних країн активно займатися цим питанням, стала світова фінансова криза, що призвела до значного знецінення заощаджень і фінансових активів. Унаслідок кризи багато людей втратили навички ефективного управління особистими фінансами, що ще більше посилює економічні труднощі. Саме тому фінансова грамотність розглядається не лише як інструмент захисту прав споживачів фінансових послуг, а і як ключовий фактор фінансової стійкості та економічного розвитку країни.

Крім того, рівень фінансової грамотності зазвичай варіюється залежно від віку, рівня освіти, місця проживання та рівня доходів. Наприклад, особи похилого віку, люди з нижчим рівнем освіти, жителі сільської місцевості та групи з низьким доходом зазвичай мають нижчий рівень фінансової грамотності, ніж молодь, мешканці міст та представники більш забезпечених домогосподарств. Згідно з міжнародним дослідженням PISA, яке провів Український центр оцінювання якості освіти, майже 18% українських підлітків не досягли другого рівня фінансової грамотності – мінімального рівня, що дозволяє орієнтуватися у фінансових питаннях і ухвалювати обґрунтовані рішення у знайомих ситуаціях. При цьому підлітки з малозабезпечених родин у середньому набирають на 87 балів менше, ніж їхні ровесники із заможних сімей. Це означає, що діти з бідніших сімей не лише мають менше фінансових знань, а й у майбутньому можуть мати менше шансів покращити свій добробут. Вони частіше зіштовхуються з фінансовими труднощами, не маючи достатньої освіти для їх вирішення [13]. Крім того, значна частина населення надає перевагу неформальним фінансовим практикам, таким як зберігання готівки вдома або використання послуг неофіційних кредиторів, замість звернення до офіційних банківських установ. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку фінансової освіти та підвищення рівня довіри до фінансових інституцій.

По-перше, високий рівень фінансової грамотності позитивно впливає на добробут населення [5; 6]. Дослідження підтверджують, що люди з вищим рівнем фінансової обізнаності мають більше можливостей для досягнення фінансової стабільності та благополуччя.

Вони володіють навичками управління фінансами, розуміють основи інвестування, можуть ефективно планувати доходи та

витрати. Це дозволяє їм ухвалювати більш обґрунтовані фінансові рішення, уникати надмірного кредитного навантаження та зменшувати ризики фінансової нестабільності [8].

По-друге, низький рівень фінансової грамотності може призводити до економічної вразливості та підвищеного ризику фінансової небезпеки.

Особи з недостатніми знаннями у сфері фінансів стають об'єктами фінансового шахрайства, можуть ухвалювати неефективні фінансові рішення, що призводить до втрати заощаджень [10]. Відсутність розуміння базових фінансових концепцій та інструментів робить людей більш уразливими до маніпуляцій та фінансових махінацій [11].

Крім того, дослідження показують, що низький рівень фінансової грамотності серед населення може мати негативний вплив на економічну стабільність країни загалом [14].

Нестача фінансових знань може спонукати громадян ухвалювати необґрунтовані фінансові рішення, що впливає на ринкові умови та рівень інфляції. Унаслідок цього може виникнути нестабільність фінансової системи, що здатне уповільнювати економічне зростання [12].

Фінансова грамотність справляє значний вплив на економічний розвиток країни з кількох причин. Люди, які володіють високим рівнем фінансової грамотності, зазвичай мають кращі навички ухвалення фінансових рішень, зокрема щодо інвестування та заощаджень.

Дослідження підтверджують, що країни з вищим рівнем фінансової грамотності мають динамічніший інвестиційний ринок і вищий рівень заощаджень, що позитивно позначається на економічному розвитку.

Наприклад, дослідження Світового банку (The World Bank) [7] «Фінансова доступність» (Financial Inclusion), вивчало вплив зростання рівня фінансової грамотності на економічний розвиток та фінансову стабільність Латвії. У рамках дослідження було проведено опитування серед населення Латвії для оцінки рівня фінансової грамотності та аналізу його впливу на фінансову стабільність і добробут. Результати засвідчили, що низький рівень фінансової грамотності у країні спричиняє низку проблем, зокрема зростання боргового навантаження, недостатній рівень заощаджень та ухвалення ризикованих фінансових рішень. Дослідження підтвердило, що збільшення рівня фінансової грамотності

сприяє економічному зростанню та фінансовій стабільності держави. Особи з вищим рівнем фінансової грамотності ухвалюють більш обґрунтовані фінансові рішення, відповідальніше ставляться до управління власними фінансами та ефективніше планують свої бюджети. Це дозволяє їм оптимально використовувати наявні ресурси, знижує ризик фінансових проблем і сприяє покращенню фінансового добробуту.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, OECD) «Роль фінансової грамотності та підприємницьких навичок у розвитку підприємництва в європейських країнах з високим рівнем доходів» [9] проаналізувало взаємозв'язок між рівнем фінансової грамотності та підприємницькою активністю в країнах Європи. Основна мета дослідження полягала в оцінці впливу фінансової грамотності на формування підприємницького середовища та розвиток інновацій у різних державах. Аналіз статистичних даних засвідчив, що країни з високим рівнем фінансової грамотності мають динамічніший підприємницький сектор. Зокрема, люди з вищим рівнем фінансової грамотності: частіше займаються підприємницькою діяльністю; мають кращий доступ до фінансування; досягають більших успіхів у веденні бізнесу.

Крім того, дослідження підтвердило, що країни з високим рівнем фінансової грамотності мають кращі умови для розвитку інновацій. Фінансово грамотні громадяни – більш обізнані щодо функціонування фінансових ринків; ефективніше використовують інвестиційні можливості; впроваджують інновації у підприємницьку діяльність. Як наслідок, такі країни характеризуються більш стійкою, різноманітною та конкурентоспроможною економікою. У США Національне дослідження фінансового потенціалу (National Financial Capability Study), яке проводиться кожні кілька років, аналізує рівень фінансової грамотності та фінансових навичок громадян. Дослідження, що охоплює понад 11 000 дорослих громадян США, фокусується на таких аспектах: рівень боргового навантаження; доступність кредитних ресурсів; звички заощаджень; пенсійне планування. Отримані результати дають змогу оцінити поточний рівень фінансової грамотності населення США та розробити ефективні заходи для його покращення. Дослідження надає важливу інформацію для формування державної політики та освітніх програм, спрямованих на підвищення фінансової грамотності громадян.

Особи з вищим рівнем фінансової грамотності краще розуміють принципи управління боргами; ухвалюють зважені кредитні рішення; зменшують ризики надмірної заборгованості. Це сприяє зниженню негативних наслідків боргового навантаження, як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому.

Фінансова грамотність також відіграє важливу роль у розвитку підприємництва та інновацій. Підприємці, які володіють фінансовими знаннями, здатні ефективніше оцінювати ризики; ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення; сприяти створенню нових бізнесів та робочих місць.

Фінансова грамотність є ключовим чинником економічної стійкості, фінансового благополуччя громадян і стабільного розвитку держави. У сучасному світі сформувалися кілька основних концепцій фінансової грамотності, які визначають підходи до навчання, оцінювання та впровадження фінансових знань у суспільстві [15; 17; 18].

Знання у сфері фінансів мають ключове значення для підвищення фінансової грамотності населення, оскільки вони дають змогу порівнювати фінансові продукти та послуги, а також ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення (табл. 2). Опанування базових фінансових концепцій та вміння застосовувати навички фінансового обліку у реальному житті сприяє тому, що споживачі фінансових послуг можуть самостійно вирішувати фінансові питання та оперативно реагувати на події, що впливають на їхнє фінансове становище. Наукові дослідження підтверджують існування взаємозв'язку між високим рівнем фінансових знань та позитивними фінансовими результатами. Серед ключових аспектів, які характеризують фінансово грамотних громадян: участь в інвестиційній діяльності, зокрема у фондовому ринку; усвідомлене планування пенсійних накопичень; зменшення боргового навантаження та зниження негативних наслідків надмірної заборгованості.

З огляду на вищезазначене, можна дійти висновку, що рівень фінансової грамотності має вирішальне значення для загального добробуту та економічної безпеки суспільства. Для країн, що прагнуть до сталого розвитку, зниження нерівності та мінімізації фінансових ризиків, пріоритетним напрямом є підвищення рівня фінансової грамотності громадян. Досягти цього можна через впровадження освітніх програм, інформаційні кампанії щодо фінансової безпеки, створення доступної фінансової інфра-

Таблиця 2

Основні сучасні концепції фінансової грамотності

Концепції	Опис
Класична концепція	Фінансова грамотність розглядається як базова навичка, що включає знання про управління бюджетом, кредитування, заощадження та інвестування. Основний акцент робиться на раціональному використанні ресурсів і плануванні особистих фінансів.
Поведінкова концепція	Заснована на дослідженнях поведінкової економіки. Підкреслює роль психологічних факторів у прийнятті фінансових рішень. Вивчає, як емоції, когнітивні упередження та соціальний вплив формують фінансову поведінку людини.
Інклюзивна концепція	Орієнтована на забезпечення рівного доступу до фінансових знань для всіх верств населення, включаючи соціально вразливі групи. Наголошує на важливості фінансової інклюзії, доступу до банківських послуг та зниженні рівня фінансової нерівності.
Фінансова грамотність як елемент державної політики	Урядові програми з фінансової освіти, спрямовані на формування фінансової культури, інтеграцію курсів з фінансової грамотності в систему освіти та впровадження регуляторних ініціатив для підвищення рівня фінансової обізнаності населення.
Концепція цифрової фінансової грамотності	Охоплює знання про використання цифрових фінансових технологій, таких як мобільний банкінг, онлайн-інвестування, криптовалюти та кібербезпека у фінансовій сфері.

Джерело: сформовано авторами

структури. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме економічній стійкості та фінансовій безпеці населення.

Висновки. У статті досліджено вплив фінансової грамотності на громадян та економічну систему держави. Результати дослідження підтвердили, що високий рівень фінансової грамотності відіграє важливу роль у всіх аспектах фінансового життя. Фінансово грамотні громадяни мають більше можливостей для: ефективного управління фінансами; ухвалення раціональних фінансових рішень; досягнення фінансової стабільності. Вони краще розуміють такі ключові аспекти, як: бюджетування; інвестування; оптимізація витрат. Завдяки цьому громадяни ефективніше планують свої фінанси, що забезпечує стабільність макроекономічного середовища. Дослідження підтвердило, що держави з високим рівнем фінансової грамотності характеризуються більш стабільною економічною ситуацією.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Demirgüç-Kunt A., Beck T., Honohan P. Finance For All? Policies and Pitfalls in Expanding Access. (A World Bank policy research report). World Bank, 2008. URL: <https://surl.li/snuggc>
- Remund D. L. Financial Literacy Explicated: The case for a definition of an increasingly complex economy. *Journal of Consumer Affairs*. 2010. Vol. 44. No. 2. Pp. 276–295. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01169.x>
- Worthington A. Predicting financial literacy in Australia. *Financial Services Review*. 2006. Vol. 15. No. 1. Pp. 59–79. URL: <https://surl.li/tdfugt>
- Kempson E. Framework for the Development of Financial Literacy Baseline Surveys: A First International Comparative Analysis. OECD, 2009. URL: <https://surl.li/zxrwk>
- Lusardi A. Financial literacy: an essential tool for informed consumer choice? *NBER Working Paper Series Financial*. 2009. URL: <http://www.nber.org/papers/w14084>
- Lusardi A., Mitchell O. Financial Literacy Around the World: An Overview. *Journal of Pension Economics and Finance*. 2011. Vol. 10. No. 4. Pp. 497–508. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474747211000448>
- The World Bank. International Bank for Reconstruction and Development. *Financial Inclusion*. 2022. URL: <https://surl.li/tybfuh>
- Mandell L., Klein L. S. The Impact of Financial Literacy Education on Subsequent Financial Behavior. *Journal of Financial Counseling and Planning*. 2009. Vol. 20. No. 1. Pp. 15–24. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ859556.pdf>
- Global Financial Literacy Excellence Center. National Financial Capability Study. What is the NFCS. URL: <https://surl.gd/wdwsym>
- Grable J., Lytton R. The Moderating Effect of Financial Knowledge on Financial Risk Tolerance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16. No. 2. Art. 137. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020137>
- Xiao J., O'Neill B. Increasing Financial Fitness: 20 Recommended Practices and Their Frequency of Performance. *Journal of Family & Consumer Sciences*. 2018. Vol. 110. No. 2. Pp. 21–28. URL: <https://surl.li/cc/emjwko>
- Christelis D., Jappelli T., Padula M. Cognitive Abilities and Portfolio Choice. *European Economic Review*. 2010. Vol. 54. No. 1. Pp. 18–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.04.001>
- Фінансова безграмотність українських підлітків: результати дослідження. URL: <https://surl.li/yifgkl>
- Klapper L., Lusardi A., Van Oudheusden P. Financial Literacy around the World: Insights from the Standard

- & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey. Washington DC, 2015. URL: <https://surl.gd/wopsoo>
15. Повод Т.М., Адвокато́ва Н.О. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. 300 с. С.213–221. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/3971>
 16. Повод Т.М. Особливості формування ресурсної бази банків: сутність та значення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 236–243. URL: <http://surl.li/pamvp>
 17. Повод Т.М. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 84–90. URL: <http://dSPACE.ksau.kherson.ua/handle/123456789/7646>
 18. Povod T. Behavioral finance: essence and approaches to definition. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.13>
 7. The World Bank. (2022). *International Bank for Reconstruction and Development: Financial inclusion*. Available at: <https://surl.li/tybfuh>
 8. Mandell, L., & Klein, L. S. (2009). The Impact of Financial Literacy Education on Subsequent Financial Behavior. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 20 (1), 15–24. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ859556.pdf>
 9. Global Financial Literacy Excellence Center. (n.d.). *National Financial Capability Study: What is the NFCS?* Available at: <https://surl.gd/wdwsym>
 10. Grable, J., & Lytton, R. (2023). The Moderating Effect of Financial Knowledge on Financial Risk Tolerance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (2), 137. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020137>
 11. Xiao, J., & O'Neill, B. (2018). Increasing Financial Fitness: 20 Recommended Practices and Their Frequency of Performance. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 110 (2), 21–28. Available at: <https://surl.cc/emjwko>
 12. Christelis, D., Jappelli, T., & Padula, M. (2010). Cognitive Abilities and Portfolio Choice. *European Economic Review*, 54(1), 18–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.04.001>
 13. Fact News. (n.d.). Cognitive Abilities and Portfolio Choice. *European Economic Review*. Available at: <https://surl.li/yifgkl>
 14. Klapper, L., Lusardi, A., & Van Oudheusden, P. (2015). *Financial literacy around the world: Insights from the Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey*. Washington DC. Available at: <https://surl.gd/wopsoo>
 15. Povod, T. M., & Advokatova, N. O. (2020). *Behavioral economics: essence and conceptualization of the notion*. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, 300, 213–221. Available at: <http://hdl.handle.net/123456789/3971>
 16. Povod, T. M. (2023). Features of the formation of the resource base of banks: essence and significance. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, (16), 236–243. Available at: <http://surl.li/pamvp>
 17. Povod, T. M. (2021). Financial literacy of the population as a priority condition for the successful development of the state. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, (9), 84–90. Available at: <http://dSPACE.ksau.kherson.ua/handle/123456789/7646>
 18. Povod, T. (2022). Behavioral finance: essence and approaches to definition. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, (14), 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.13>

REFERENCES:

1. Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., & Honohan, P. (2008). *Finance For All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. (A World Bank policy research report). World Bank. Available at: <https://surl.li/snuggc>
2. Remund, D. L. (2010). Financial Literacy Explicated: The case for a definition of an increasingly complex economy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 276–295. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01169.x>
3. Worthington, A. (2006). Predicting financial literacy in Australia. *Financial Services Review*, 15 (1), 59–79. Available at: <https://surl.li/tdfugt>
4. Kempson, E. (2009). Framework for the Development of Financial Literacy Baseline Surveys: A First International Comparative Analysis. OECD, 2009. OECD. Available at: <https://surl.li/zxrwlk>
5. Lusardi, A. (2009). Financial literacy: an essential tool for informed consumer choice? *NBER Working Paper Series Financial*. Available at: <http://www.nber.org/papers/w14084>
6. Lusardi, A., & Mitchell, O. (2011). Financial literacy around the world: An overview. *Journal of Pension Economics and Finance*, 10(4), 497–508. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474747211000448>

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025.
The article was received 25 February 2025.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-8>

UDC 334.732

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

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF AGRICULTURAL CREDIT COOPERATION AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT

This article examines the current state and development prospects of agricultural credit cooperatives (ACC). The study highlights key issues such as weak financial sustainability, limited state support, and regulatory shortcomings that hinder the effective operation of ACCs. It analyzes international experience, particularly in the EU and North America, and explores potential adaptation strategies for Ukraine. Special attention is given to digitalization, risk management, and integrating cooperative crediting into national financial systems. The article proposes measures to improve ACC efficiency, including legislative enhancements, financial incentives, and technological advancements, aimed at strengthening their role in supporting the agricultural sector.

Key words: agricultural credit cooperation, credit cooperatives, financial stability, cooperative development, public administration, credit mechanisms.

Ушкаренко Ю.В., Соловійов А.І. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КРЕДИТНОЇ КООПЕРАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

У контексті розвитку аграрного сектору сільськогосподарська кредитна кооперація (СКК) відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової підтримки малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Однак в умовах сучасної економіки система СКК стикається з рядом проблем, зокрема з недостатнім державним регулюванням, низькою фінансовою стійкістю кооперативів, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та низьким рівнем кооперативного самоврядування. У статті проведено аналіз поточного стану сільськогосподарської кредитної кооперації, розглянуті ключові бар'єри її розвитку та запропоновані можливі шляхи підвищення ефективності управління в цій сфері. Дослідження базується на аналізі існуючих наукових праць, нормативно-правової бази та статистичних даних про діяльність СКК в Україні та за кордоном. Розглядаються основні моделі функціонування кооперативного кредитування, прийняті в країнах ЄС, США та Канаді, а також їх адаптація до українських умов. Особливу увагу приділено питанням державного регулювання, ролі самоврядування в діяльності кооперативів, механізмам фінансування та можливості інтеграції СКК в загальнонаціональну систему кредитування сільського господарства. У статті обґрунтовано необхідність удосконалення законодавчої бази, створення сприятливих умов для кредитної кооперації та посилення державної підтримки у вигляді податкових пільг, субсидій та спеціалізованих програм розвитку. Також підкреслюється важливість впровадження цифрових технологій і автоматизованих систем управління для підвищення прозорості та ефективності діяльності кооперативів. Зазначені в статті рекомендації спрямовані на покращення системи кредитної кооперації, підвищення її стійкості та доступності для аграрного сектору. Реалізація цих заходів дозволить сформувати більш ефективну та стійку фінансову систему, що сприятиме розвитку сільського господарства, зниженню кредитних ризиків та забезпеченню доступності кредитних ресурсів для фермерів і агропідприємств.

Ключові слова: сільськогосподарська кредитна кооперація, кредитні кооперативи, фінансова стійкість, розвиток кооперативів, державне управління, кредитні механізми.

Problem statement. In the context of the dynamic development of the agricultural sector and the need for its sustainable financing, agricultural credit cooperation (ACC) plays an important role in providing small and medium-sized agricultural producers with access to financial resources. Credit cooperatives allow farmers to obtain

loan funds on more favorable terms compared to commercial banks, which contributes to the development of farm enterprises, improving their competitiveness and financial stability. However, despite significant potential, the agricultural credit cooperation system faces a number of serious problems that limit its development and effectiveness.

One of the key challenges is insufficient support from the government. For example, in Ukraine, the share of agricultural credit cooperatives in the total volume of agricultural sector lending remains small – less than 2%, whereas in European Union countries, this figure reaches 20–30% [2]. In Poland, the cooperative banking system Spółdzielcza Grupa Bankowa successfully operates, providing affordable credit for farmers and small agricultural enterprises, offering preferential terms and flexible financing programs. Another significant issue is the imperfection of the regulatory framework. In Ukraine, credit cooperatives are not allowed to attract deposits from the population, which limits their financial stability and competitiveness. At the same time, in Canada and France, credit cooperatives such as Desjardins Group and Crédit Agricole have access to a wide range of financial instruments, allowing them to maintain a high level of capitalization and provide long-term loans to agricultural producers at low interest rates.

Furthermore, the low level of financial literacy among the rural population and the weak institutional infrastructure hinder the development of ACC. For example, in many regions of Ukraine, farmers do not have sufficient knowledge about the opportunities of credit cooperation, which leads to a lack of trust in this financing system. In contrast, in the Netherlands, Rabobank operates successfully, actively educating agricultural producers on financial planning, which contributes to the development of a sustainable credit system for the agricultural sector.

The relevance of this research is determined by the importance of forming a sustainable and accessible agricultural financing system that will provide farmers and agricultural enterprises with stable credit resources, reduce their financial risks, and promote the development of the cooperative movement in Ukraine.

Analysis of recent research and publications. Scientific research in the field of credit cooperation, particularly in Ukraine, has become widespread due to its importance in the context of agricultural financing and rural development. Special attention is given to improving legislative initiatives, creating legal and economic conditions for the operation of agricultural credit cooperatives. Furthermore, there is active discussion on finding mechanisms that ensure the financial stability of such institutions, as well as developing effective state regulation tools to

support these structures. Among the key areas requiring government intervention, support for small and medium-sized farmers through accessible financial instruments, fostering cooperation between cooperatives and state institutions, and ensuring financial stability during economic crises stand out. The state regulation system should also include measures to improve crediting mechanisms that help reduce interest rates and increase access to loans for small agricultural enterprises.

Among key Ukrainian researchers studying this topic, notable figures include V. Honcharenko, S. Kasian, A. Milka, A. Pozhar, A. Panteleymonenko [1–4] and others. Recent publications emphasize the need for integrating international experience to create effective conditions for the development of agricultural credit cooperatives. This also involves increasing their financial stability in the face of globalization and economic instability, particularly through proper state regulation, which allows Ukrainian cooperatives to adapt to new economic realities and enhances their competitiveness in the international market. Despite the actively conducted research, issues related to the development of effective mechanisms for supporting agricultural credit cooperation in Ukraine remain unresolved.

The purpose of the article. The aim of the article is to identify the problematic aspects of agricultural credit cooperation, analyze the factors influencing its development, and develop proposals for improving the management and regulation system of ACC in the current economic conditions.

Presentation of the research material and its main results. The analysis of the current state of agricultural credit cooperation allows us to state the weak manageability of the system as an object of management, as its organizational structure has not been formed. Government authorities do not provide the necessary regulatory impact, which has led to the development of negative trends in the agricultural credit cooperation system.

The main reasons for the weak manageability of the organizational and economic processes in the agricultural credit cooperation system are: the removal of the state from regulatory functions; the mismatch between the actual organizational structure of agricultural credit cooperation and the goals of its development; the absence of a step-by-step program for the establishment and development of agricultural credit cooperation; and the underestimation of the social factors influencing the agricultural sector.

To enhance manageability in the agricultural credit cooperation system, it is necessary to distinguish it as a single object of management. Management as an economic category can take two forms: direct and indirect (see Figure 1). Direct management cannot extend beyond the boundaries of state ownership. Indirect state management, however, falls under the concept of “state regulation” and involves influencing socio-economic processes through economic methods.

In their works, scholars distinguish between the concepts of “state management” and “state regulation”. However, under market conditions, the principle of distinguishing and closely interacting economic and state management applies. In this case, the differences between the concepts of “state regulation” and “state management” are practically leveled when the latter is carried out primarily through economic methods [3, p. 108].

In the process of creating an effective management system for agricultural credit cooperation, three key problems can be identified. The first problem is defining and clearly distinguishing management functions at all levels. The second problem is creating a management system for agricultural credit cooperation. The third problem is the rational combination of all types of management.

When creating a modern management system for agricultural credit cooperation,

special attention should be paid to the specifics, patterns, and trends in the development of the cooperation itself. The primary task is to ensure manageability, and, first of all, to improve the organizational and economic mechanism for regulating agricultural credit cooperation based on an adaptive approach.

An important aspect is the establishment of the vertical structure of state management of agricultural credit cooperation, the regulation of control functions, its involvement in the implementation of regional target programs, information support, and the development of material and technical infrastructure.

Agricultural credit cooperation, as an open system, has certain characteristics. One of these characteristics is the recognition of the interdependence between the system and the external environment. There is a boundary separating the system from its surroundings. Changes in the environment affect one or more elements of the system, and vice versa, changes in the system impact the environment [5, p. 231].

The agricultural credit cooperation system, like any system, has an input, a transformation process, and an output. Through the input and output, it is connected to the external environment. The input stimulates the system to function, transforming input flows into outputs, while the output or

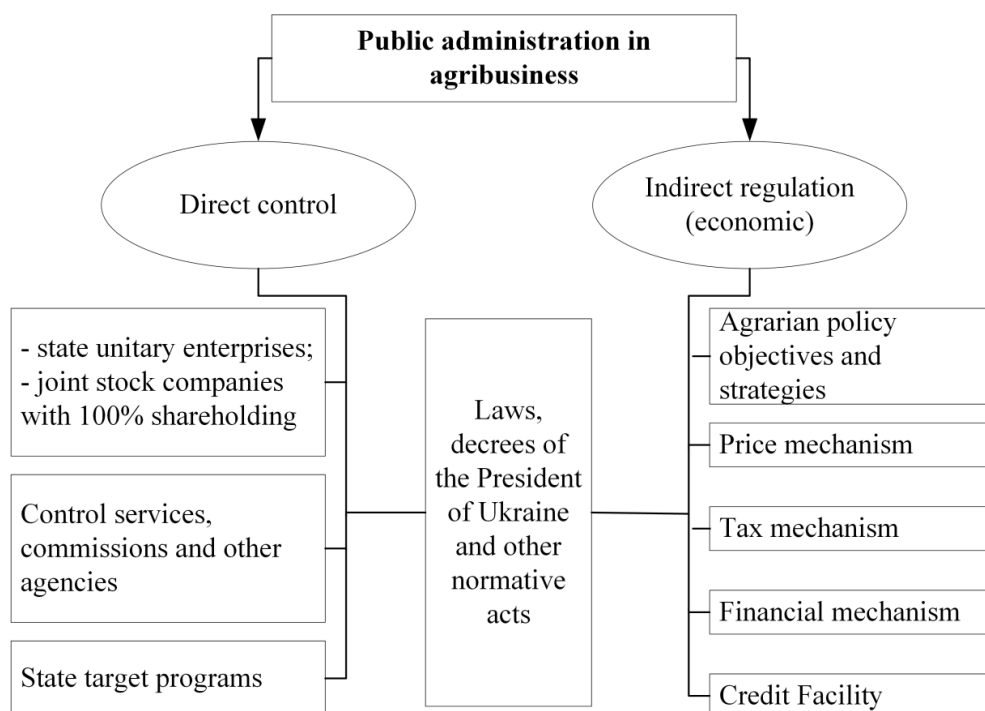


Figure 1. System of state management in agricultural production

Source: own research

response is the main ongoing activity of the system. When identifying the agricultural credit cooperation system as the object, it is necessary to consider the influence of the environment on the object and the object on the environment. The agricultural credit cooperation system is characterized by:

- an input impulse, which represents society's need for credit cooperation;
- a response (output), representing the results of its functioning;
- its state.

Agricultural credit cooperation operates within a specific external environment, which influences it in a particular way. The external environment consists of specific economic and social conditions, laws, norms, rules, needs, and opportunities that define the activity of the ACC at a given time and place. It determines the conditions for credit cooperation and the availability of necessary resources for it: financial, material, informational, human, etc.

Let us conduct a structural analysis of the agricultural credit cooperation system. It is a relatively closed part of the environment, within which there are many constituent elements. These elements have their own characteristics and specific conditions of functioning, related to their location, parameters, etc. Credit cooperation is a polymorphic system, characterized by a variety of diverse features.

The search for the most optimal development paths for agricultural credit cooperation (ACC) today is impossible without considering the influence of external environmental factors. The concept of the macroenvironment of ACC consists of a broad range of its relationships with the forces that make up the external environment, which have a corresponding impact on the activities of the credit cooperative [8].

One of the most important elements of the external environment analysis is the classification of key factors based on various criteria. Within the general theory of management, such a classification is the division of the external environment into distant and immediate surroundings. However, this is not the only approach researchers take regarding the classification of external environment factors. Specifically, the external environment can be viewed as the global economic macroenvironment and the external environment of the country, with the identification of the most significant factors for a particular enterprise at each

of the distinguished levels. The external environment can be represented by such segments as the social, economic, political, technological, ecological, and institutional environments [5, p. 69]. The main indicators reflecting the state can be classified into macroeconomic indicators, financial market indicators, socio-economic indicators of the region, and the activities of the credit cooperative. According to other researchers, the entire variety of external environment factors can be reduced to three main components: market, competition, and the development of information technologies.

The following aspects can be highlighted as the most significant when analyzing the external environment factors for agricultural credit cooperatives:

- the basis of the external environment for ACC (conditions of their functioning) is determined by the financial and monetary potential of the agricultural sector of the economy (the profitability of the real sector of agro-economics, monetary income of the rural population, the state of the budget sphere);

- a strong feedback loop between ACC and the economy, which manifests itself in the fact that, by interacting with different sectors (in particular, contributing to the most efficient use of financial resources in small agribusiness, the accessibility of rural populations to monetary resources and financial services), ACC policy influences changes in relationships directly between the sectors of the economy. This leads to a certain level of state regulation and self-regulation within this area of activity. The regulatory impact on credit cooperatives can be considered a significant factor in the external environment of ACC.

The main methods for evaluating the factors of the external environment include macroenvironment analysis (the state of the economy and the nature of monetary and credit regulation), industry analysis (financial market analysis), and competitive analysis (assessment of the level of competition in the financial services market) [7].

The influence of a particular macroeconomic factor on a specific ACC can be assessed using methods for evaluating the macroenvironment such as: the method of analyzing and evaluating homogeneous external environment factors based on self-organizing feature maps; the method of analyzing the external environment in complex situations using cognitive maps;

the scenario development method; the expert forecasting method; the method of analyzing the instability of the external environment. Within the framework of the expert forecasting method, the following analysis scheme for the influence of external factors can be used (Figure 2).

One of the methods for assessing how an external factor affects the activity of an agricultural credit cooperative (ACCC) is the analysis of performance indicators that reflect the impact of both internal factors (such as the ability to organize optimal business processes, manage costs, etc.) and the influence of external environmental factors. The factor related to the regulation of ACCC activities is determined by the following main components: general legislative norms and financial-economic regulations for the operation of credit cooperatives.

The relationships between the external environment actors and the credit cooperative are quite diverse. In terms of the impact of factors from the ACCC, they can be classified as controllable and uncontrollable. Therefore, the task of the management of the ACCC is to minimize uncontrollable environmental factors and identify opportunities for indirect influence on them.

Methods of regulating the development of agricultural credit cooperation can be classified according to the objects they affect, i.e., the elements of the external environment of credit cooperation:

- methods of influencing the resource base to expand the financial capabilities of credit cooperatives;
- methods of influencing the operating conditions of credit cooperatives to eliminate unfavorable elements for the development of credit cooperation;
- methods of influencing the infrastructure of credit cooperation to ensure its comprehensiveness and effectiveness.

By scope, methods can be distinguished based on their impact on specific elements of the credit cooperation system, extending to:

- all credit cooperatives in the country;
- the credit cooperation system of the region;
- the subsystem of credit cooperation in a specific industry (agricultural credit cooperation).

Methods of regulating credit cooperation can also be classified by their target orientation, aimed at achieving specific goals or solving particular tasks. Methods of regulation, based on the speed of their impact or the quickness of results, can be classified into:

- methods that immediately affect the object of regulation, i.e., when the results of implementation are immediately visible;
- methods that gradually affect the object of regulation, with the results appearing gradually;
- methods whose results will manifest in the future.

To regulate the development of agricultural credit cooperation, it is necessary to understand its current state, the degree of societal demand for its capabilities and outcomes. By understanding the state of the issue, the needs of the country or region, and their resource capacities, recommendations can be developed for further advancement of agricultural credit cooperation.

Effective regulation of agricultural credit cooperation involves creating favorable external conditions for its development in accordance with the goals and objectives of the country and region, with minimal costs for their implementation. The process of regulating credit cooperation is a chain of actions aimed at the credit cooperation system to achieve quantitative and qualitative changes in the cooperative sector. The recommended model of the credit cooperation regulation process is presented in Figure 3.

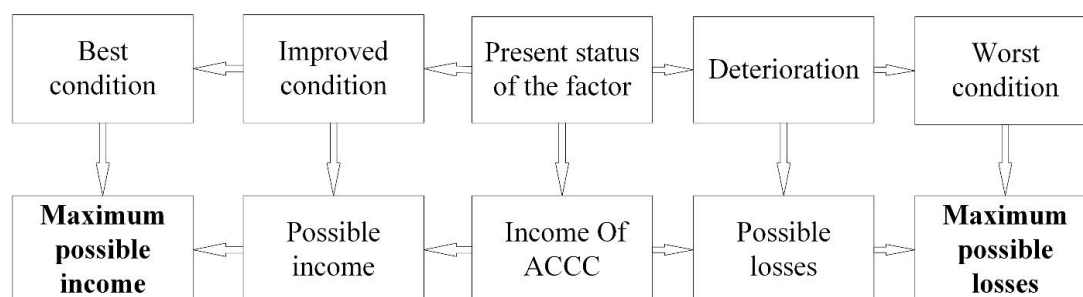


Figure 2. Scheme for assessing the impact of external environment factors on a credit cooperative

Source: own research

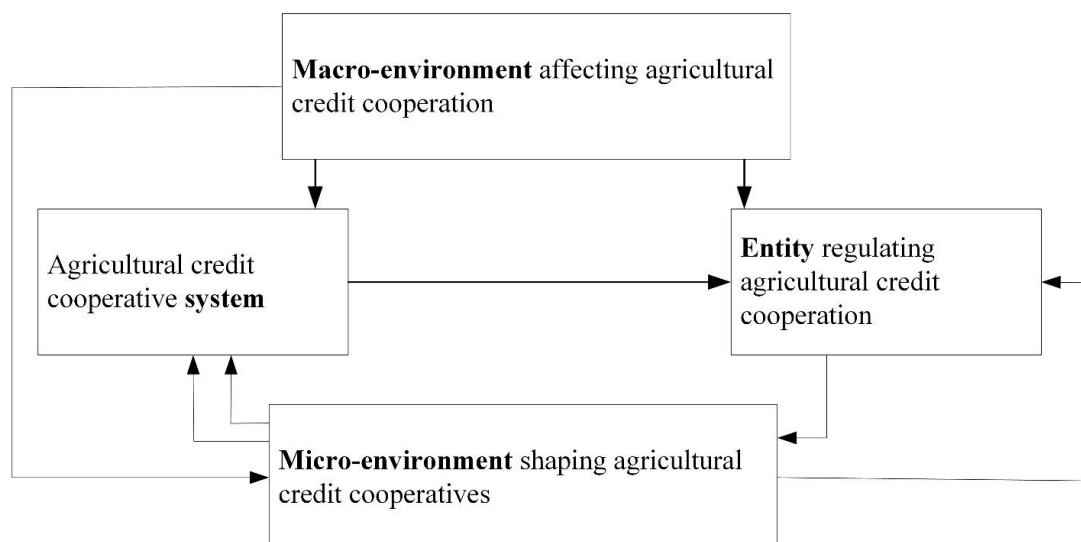


Figure 3. Generalized model of the agricultural credit cooperation system regulation process

Source: own research

The process of regulating agricultural credit cooperation should be carried out as follows:

1. The external environment influencing agricultural credit cooperation.
2. The agricultural credit cooperation system.
3. The microsystem shaping agricultural credit cooperation.
4. The entity regulating agricultural credit cooperation.

The choice of tools to influence the development of agricultural credit cooperation is determined by the socio-economic condition, the specific task at hand, and the availability of resources at the disposal of the relevant state and local executive authorities.

The definition of the functions and competencies of state and local executive authorities in regulating the economy, as well as the legislative establishment and limitation of rights, are important elements of the regulation mechanism. Furthermore, each of the methods, ways, measures, and tools of regulation mentioned above should have its own mechanism for influencing the economy, including the development of the credit cooperation system. As a result of regulating agricultural credit cooperation, favorable conditions for the development of the entity are created in a direction that most effectively meets the interests of the management entities.

Conclusions. Modern agricultural credit cooperation faces issues of manageability, legal regulation, and a lack of financial

resources. State support plays a crucial role in the development of agricultural credit cooperatives (ACC), but its mechanism requires refinement and adaptation to current economic conditions. International experience shows that the successful development of cooperatives is possible with a comprehensive approach to regulation, combining state instruments and cooperative self-governance. The implementation of digital technologies, the development of audit unions, and the integration of ACC into regional support programs are key areas for enhancing their sustainability. To ensure the long-term stability of cooperatives, it is essential to consider the influence of macroeconomic factors and create a favorable external environment for their activities. The proposed recommendations could serve as a basis for further research and the development of effective mechanisms for supporting agricultural credit cooperation in Ukraine.

REFERENCES:

1. Honcharenko V., Milka A. Social and Economic Effectiveness of Cooperative Enterprises and National Cooperative Systems (New Theoretical and Methodological Approaches). *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 2016. Vol. 2(74). P. 9–17.
2. Panteleymonenko A. O. The experience of cooperative banks in Italy: general characteristics and practical significance for the development of the financial and credit system of Ukraine. Available at: <http://www.ukrcoopjournal.com.ua/2010-3/num/pantelejmonenko.htm>

3. Panteleymonenko A., Honcharenko V., Kasian S. Cooperative Crediting: Prospects of Applying F.W. Raiffeisen's Approaches in Ukraine's Agricultural Sector. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2021. Vol. 6(39). P. 106–114. Available at: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/13.pdf)
4. Pozhar A.A. Credit-Cooperative Sector of European Economies: Monograph. Poltava: RV CPUET, 2013. 278 p.
5. Ushkarenko I.V. Agricultural Cooperation in Evolutionary Dimensions. Kherson, 2009. 404 p.
6. Looney J.W., Julia R. Wilder, Sam Brownback, James B. Wadley, Agricultural Law, A Lawyer's Guide to Representing Farm Clients, N.Y., 1994, p. 465–466.
7. Patrick Meagher. Institutional Framework for Microfinance in Zambia: Comparative Legal/Regulatory Review and Recommendations. IRIS Center, University of Maryland, February 1999.
8. Genossenschaft. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Available at: <https://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaft>

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2025.
The article was received 20 February 2025.*

СЕКЦІЯ 4 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-9>

УДК 519.6:336.74

Клебан Ю.В.

*старший викладач кафедри інформаційних технологій
та аналітики даних*

Національного університету «Острозька академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7070-5175>

E-mail: yuriy.kleban@oa.edu.ua

Мельниченко Г.М.

студентка

Національного університету «Острозька академія»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7513-7356>

E-mail: halyna.melnychenko@oa.edu.ua

ВПЛИВ МЕТОДІВ БАЛАНСУВАННЯ ДАНИХ НА ЯКІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ КЛАСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ КЛІЄНТІВ

Стаття досліджує вплив методів балансування даних (Oversampling, Undersampling, Over&Under, ROSE, SMOTE) на економічну ефективність класифікації ненадійних клієнтів у фінансовому секторі. Основна увага зосереджена на визначенні оптимального порогу класифікації, що максимізує прибуток банку і не шкодить якості прогнозів. Дані зібрані з 700 клієнтів із відсотком ненадійних у 26,3%. Результати показують, що SMOTE демонструє найкращі економічні результати, незважаючи на певні помилки у класифікації. Зокрема, модель SMOTE забезпечує високі показники F1-Score, F2-Score та F-Measure, підвищуючи точність прогнозування кредитних ризиків. Використання ROSE виявилось менш ефективним. Таким чином, застосування збалансованих моделей може бути вигідним для покращення фінансових результатів та зменшення втрат у банківській сфері.

Ключові слова: балансування даних, кредитний ризик, класифікація клієнтів, економічна ефективність, SMOTE, ROSE, оптимізація cutoff-порогів.

Kleban Yuriy, Melnychenko Halyna. THE IMPACT OF DATA BALANCING METHODS ON THE QUALITY AND COST-EFFECTIVENESS OF BANK CUSTOMER CLASSIFICATION

The article explores the effectiveness of data balancing methods—Oversampling, Undersampling, Over&Under, ROSE, and SMOTE—in improving the classification of unreliable clients in the financial sector. The primary focus is on determining the optimal classification threshold that maximizes bank profitability while maintaining predictive accuracy. The study uses a dataset of 700 clients, with 26.3% identified as unreliable. Logistic regression models were constructed to evaluate the performance of each balancing technique. The findings indicate that the SMOTE technique exhibits the most substantial economic impact, yielding favorable outcomes in terms of both F1-Score and economic returns. Despite some misclassifications, SMOTE effectively improves the identification of high-risk clients, showcasing enhanced sensitivity and specificity. Conversely, the application of the ROSE method proved to be less effective among the techniques studied, demonstrating lower classification quality and economic efficiency. This suggests that the choice of balancing method significantly influences the financial outcomes and forecast accuracy in banking environments. Additionally, the study emphasizes the necessity of balancing data to resolve class imbalance issues, which is a common challenge in real-world financial applications such as credit risk prediction. The analysis reveals that models benefiting from balanced datasets outperform unbalanced ones, demonstrating improved accuracy and reduced bias towards the dominant class. Overall, the research highlights the importance of selecting appropriate data balancing strategies as a critical factor in enhancing the predictive capacity and economic efficiency of classification models in the banking sector. These findings underscore the potential of employing sophisticated machine learning techniques to minimize credit risk and optimize profitability, providing banks with a strategic advantage in risk management and decision-making processes. The study suggests that adopting advanced data balancing methods like SMOTE can significantly contribute to better financial results and risk mitigation in credit lending practices.

Key words: data balancing, credit risk, customer classification, economic efficiency, SMOTE, ROSE, cutoff threshold optimization.

Постановка проблеми. Однією з основних проблем застосування методів машинного навчання для ідентифікації ненадійних клієнтів у фінансовому секторі є дисбаланс класів у вибірці. Переважання надійних клієнтів над ненадійними зумовлює упередженість алгоритмів на користь більшості, що негативно впливає на точність виявлення клієнтів із підвищеним кредитним ризиком. Така ситуація може призводити до значних фінансових втрат для банківських установ. Для розв'язання цієї проблеми використовуються методи балансування даних, зокрема Oversampling, Undersampling, SMOTE тощо. Однак їх ефективність залежить від особливостей даних та специфіки досліджуваної задачі. Відтак, постає необхідність комплексного аналізу впливу цих методів не лише на якість класифікації, а й на економічну ефективність побудованих моделей, що є важливим аспектом у контексті прийняття фінансових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ідентифікації ненадійних клієнтів у фінансовому секторі активно досліджується в останні роки, особливо в контексті застосування методів машинного навчання для оцінки кредитного ризику. Різні дослідження акцентують увагу на важливості вирішення проблеми дисбалансу класів у фінансових даних.

Ahmed Almustfa Hussin Adam Khatir та Marco Vee [1, с. 169] застосовують різні методи машинного навчання для прогнозування кредитних ризиків, використовуючи SMOTE та SMOTETomek для балансування даних. Їхнє дослідження демонструє, що балансування даних значно покращує точність моделей при класифікації кредитних ризиків.

Migraz Enes Furkan MİLLİ та ін. [2, с. 55] аналізують вплив методів балансування класів на продуктивність технік машинного навчання при оцінці кредитних ризиків, використовуючи дані з Німеччини, Австралії та НМЕК. Результати показали, що гібридні методи, які поєднують передискретизацію та недодискретизацію, демонструють найкращу продуктивність.

У дослідженні Eslam H. S. та ін. [3, с. 1690–1711] використовувались методи машинного та глибокого навчання для прогнозування кредитних ризиків у банківській сфері з застосуванням ансамблевих методів та SMOTE. Дослідження виявило, що DenseNet і ResNet є найбільш

точними моделями для прогнозування кредитних ризиків.

Chenyu Yang та ін. [4, с. 30] розглядають різні стратегії балансування вибірки та комбіновані підходи, такі як SMOTETomek Links. Автори дійшли висновку, що гібридні методи, які комбінують oversampling та undersampling, демонструють найкращі результати для класифікації рідкісних подій, таких як дефолти у кредитному ризику.

На основі аналізу останніх досліджень можна зробити висновок, що для коректної оцінки кредитних ризиків необхідно порівняти різні методи балансування вибірки, щоб вибрати найефективніший підхід залежно від характеру даних. Варто зазначити, що більшість наявних досліджень концентрується переважно на ефективності моделей з точки зору статистичних метрик (accuracy, precision, recall, F1-score), приділяючи недостатньо уваги економічному ефекту від їх використання в реальних бізнес-сценаріях. Саме тому існує потреба в дослідженні, яке б оцінювало методи балансування даних не лише за технічними показниками, але й за їхнім впливом на фінансові результати банківських установ.

Метою статті є оцінка ефективності методів балансування даних (Oversampling, Undersampling, Over&Under, ROSE, SMOTE) для класифікації ненадійних клієнтів у фінансовій сфері з урахуванням як точності прогнозів, так і економічного ефекту для банківських установ.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У фінансовому секторі критичним завданням є мінімізація кредитних ризиків через точну оцінку надійності клієнтів. Проблема дисбалансу класів виникає, коли кількість надійних клієнтів значно перевищує кількість ненадійних, що призводить до упередженості алгоритмів класифікації на користь більшості та знижує точність виявлення ризикових клієнтів.

Ненадійні клієнти – це особи або організації з високою ймовірністю невиконання фінансових зобов'язань. Їх ідентифікація є важливою частиною управління ризиками, оскільки допомагає знизити фінансові втрати банків.

Незбалансованість даних ускладнює навчання моделей машинного навчання, оскільки алгоритми схильні орієнтуватися на більшість (надійних клієнтів) та ігнорувати меншість (ненадійних клієнтів), що знижує ефективність класифікації високо-ризикових випадків.

Теоретичною основою дослідження є теорія кредитного ризику та логістична регресія, яка широко застосовується для класифікації та прогнозування ймовірності подій з бінарними значеннями [5]. Ця модель використовується для прогнозування ймовірності повернення кредиту позичальником. Формула логістичної регресії виглядає наступним чином [5]:

$$P(Y = 1 | X) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1X_1 + \dots + b_nX_n)}}, \quad (1)$$

Де $P(Y=1|X)$ – ймовірність того, що об’єкт належить до класу 1 (наприклад, «надійний клієнт» або «кредит буде повернутий»), b_0 – вільний коефіцієнт (константа), $b_1, b_2, \dots, b_n$ – коефіцієнти моделі, які визначають вплив кожної змінної $X_1, X_2, \dots, X_n$ на результат, $X_1, X_2, \dots, X_n$ – незалежні змінні, які впливають на ймовірність результату (наприклад, фінансові характеристики клієнта).

Ця формула дозволяє обчислити ймовірність того, що подія (наприклад, неповернення кредиту) відбудеться на основі входних характеристик (X).

Для побудови моделі передбачено виконання наступних етапів:

1. Збір та підготовка даних про клієнтів.
2. Створення базової моделі логістичної регресії на незбалансованих даних.
3. Застосування методів балансування (Oversampling, Undersampling, Over&Under, ROSE, SMOTE) та побудова відповідних моделей.
4. Визначення cutoff-лінії для класифікації клієнтів з урахуванням моделювання та економічного ефекту.
5. Оцінка моделей за допомогою Confusion Matrix та метрик (F1-Score, F2-Score, F-Measure).
6. Порівняння результатів та формулювання висновків щодо ефективності методів балансування.

У дослідженні використано набір даних про клієнтів банку, що складається з 700 спостережень та 9 змінних [6]. Незалежні змінні включають демографічні та фінансові характеристики клієнтів:

- Вік: переважно 25–45 років, найактивніша група 27–30 років.
- Стаж роботи: до 15 років, значна частка без досвіду.
- Річний дохід: переважно до 120 тис. доларів.
- Борги по кредитній картці: до 5 тис. доларів, багато без боргів.

Залежна змінна “default” – бінарний показник повернення кредиту (0 – повернено, 1 – не повернено).

Набір даних є незбалансованим, так як у вибірці значно переважає клас надійних клієнтів (73,7%), тоді як клас 1 (ненадійні) зустрічається значно рідше (26,3%).

На наступному етапі спостереження розділено на тренувальну та тестову вибірки у пропорції 70/30 зі збереженням дисбалансу класів у початковому наборі даних.

Незбалансованість у тренувальній вибірці може призвести до того, що модель навчання буде схильна передбачати лише найпоширеніший клас, ігноруючи рідкісний клас, що негативно впливає на її продуктивність. У результаті, хоча загальна точність (ассурасу) моделі може бути високою, її здатність правильно класифікувати менш представлений клас буде низькою. Для вирішення цієї проблеми використовуються різні методи балансування, ефективність яких порівнюється у даному дослідженні [7, с. 87]. Балансування даних є важливим для покращення результатів моделей машинного навчання, особливо в задачах зі значним дисбалансом класів. У фінансових задачах, таких як прогнозування кредитних ризиків, де переважає один клас (надійні клієнти) над іншим (ненадійні клієнти), методи балансування даних можуть поліпшити продуктивність моделей.

Одним із методів балансування є Oversampling, який збільшує кількість зразків меншості, покращуючи здатність моделі навчатися на цих даних. Undersampling зменшує кількість зразків більшості класу, зменшуючи його домінування, але може призвести до втрати важливої інформації [8]. Метод Over&Under-sampling комбінує створення нових синтетичних зразків меншості та зменшення кількості зразків більшості, покращуючи баланс між класами. Алгоритм ROSE (Random OverSampling Examples) генерує нові зразки меншості на основі статистичних властивостей оригінальних даних [9]. Метод SMOTE (Synthetic Minority Over-sampling Technique) створює нові приклади для меншості класу, знаходячи середину між двома схожими прикладами [10].

Після балансування за допомогою вищезгаданих методів розподіл класів тренувальної вибірки має вигляд табл. 1.

Після побудови логістичних моделей на незбалансованих та збалансованих різними методами даних перевіряємо точність прогнозування на тестовій вибірці. Однак, для

Таблиця 1

Структура змінної “default” у тренувальній вибірці до та після балансування

Назва методу балансування	Без баланс.		Oversampling		Undersampling		Over&Under		ROSE		SMOTE	
Значення змінної “default”	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Кількість спостережень, од.	362	129	362	362	129	129	342	348	342	366	517	549
Частка, %	73,6	26,4	50	50	50	50	50,43	49,67	51,7	48,3	51,5	48,5

Джерело: створено авторами

класифікації клієнтів недостатньо оцінювати точність моделі за стандартними критеріями. Зокрема, для визначення класу клієнта та оцінки точності використовувється cutoff-лінія.

Cutoff (threshold) – це поріг ймовірності, який використовується для прийняття рішення про класифікацію у задачах бінарної класифікації. У логістичній регресії модель прогнозує ймовірність належності спостереження до певного класу. Традиційні методи класифікації орієнтуються на вибір порогу для підвищення якості моделі. У даному дослідженні оптимальний cutoff визначається шляхом аналізу фінансових втрат та вигод, щоб максимізувати прибутковість банку, а не тільки покращити точність моделі [11, с. 505].

Для усіх моделей було обраховано два значення оптимального cutoff для тренувальної вибірки: з точки зору моделювання (рис. 1) та економічної ефективності (рис. 3).

Для оцінки якості моделей з точки зору моделювання одним з основних інструмен-

тів є матриця помилок (Confusion Matrix), яка може детально проаналізувати результати роботи моделі, показуючи, скільки елементів було класифіковано правильно для кожного класу, а скільки ні. У матриці є такі значення:

- *True Positives* (TP) – кількість правильних позитивних передбачень;
- *True Negatives* (TN) – кількість правильних негативних передбачень;
- *False Positives* (FP) – кількість неправильних позитивних передбачень;
- *False Negatives* (FN) – кількість неправильних негативних передбачень [12].

Confusion Matrix для незбалансованої моделі виглядає табл. 2.

Ця матриця показує, що модель робить помилки при класифікації позитивних випадків, оскільки маємо 35 помилкових негативів та 19 правильних позитивів. Однак модель добре справляється з класифікацією негативних випадків, оскільки кількість правильних негативів висока (148), і кількість помилкових позитивів низька (1).

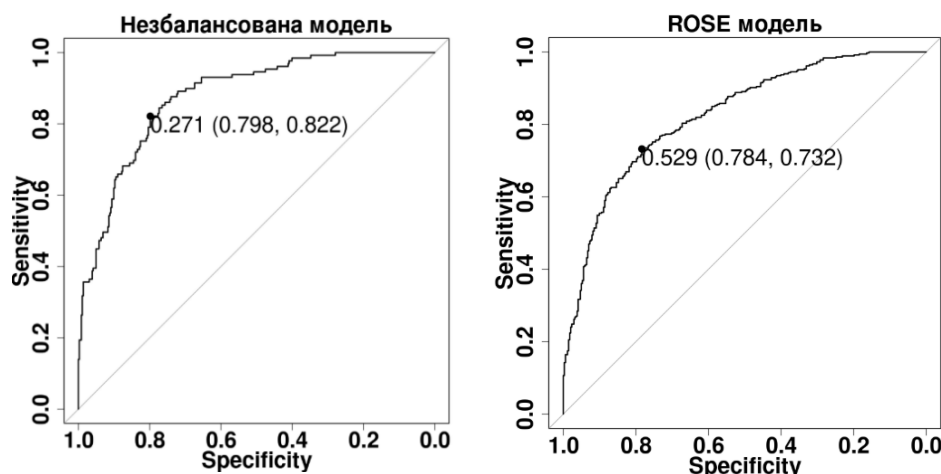


Рис. 1. Графіки ROC-кривих для моделей з незбалансованими даними та даними з балансуванням на основі ROSE з оптимальними значеннями cutoff для моделей

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 2

**Матриця помилок
для незбалансованої моделі**

	Negative Prediction	Positive Prediction
Negative Class	148	1
Positive Class	35	19

Джерело: побудовано авторами

Розглянемо також матрицю помилок для найкращої із збалансованих моделей:

Таблиця 3

Матриця помилок для SMOTE моделі

	Negative Prediction	Positive Prediction
Negative Class	139	16
Positive Class	21	33

Джерело: побудовано авторами

Серед збалансованих моделей найкращою є модель SMOTE, оскільки вона має найбільшу кількість правильно класифікованих ненадійних клієнтів (TP = 33) та найменшу кількість FN (21). Найгірше з класифікацією позитивного класу справляється модель ROSE.

Враховуючи значення матриці помилок можна обчислити такі метрики, коли є дисбаланс між класами, як F1-score, F2-score та F-Measure. Вони поєднують чутливість (recall) і точність (precision), щоб дати більш повну оцінку ефективності моделі.

F1-Score використовують, коли важливий баланс між точністю та чутливістю. Він знаходиться в межах від 0 до 1, де 1 означає ідеальну модель. Формула F1-Score має вигляд:

$$F1 - Score = \frac{2 * Precision * Recall}{(Precision + Recall)}. \quad (2)$$

Precision (скільки з передбачених позитивних класів є правильними) та Recall (скільки з реальних позитивних класів було правильно класифіковано) у свою чергу обчислюються за формулами 5–6:

$$Precision = \frac{TP}{(TP + FP)}. \quad (3)$$

$$Recall = \frac{TP}{(TP + FN)}. \quad (4)$$

F2-Score — це модифікація F1-Score, яка більше акцентує на чутливості (recall) та розраховується за формулою:

$$F2 - Score = \frac{5 * Precision * Recall}{4 * Precision + Recall}. \quad (5)$$

F-Measure є загальним терміном для метрик, що поєднують точність і чутливість, де β визначає вагу Recall відносно Precision. Формула має вигляд:

$$F - Measure = \frac{(1 + \beta^2) * Precision * Recall}{\beta^2 * Precision + Recall}. \quad (6)$$

У випадках, коли важливіша чутливість, β може бути більшим, а коли точність — меншим [13].

Зважаючи на результати оцінки моделей (рис. 2), найкращою для класифікації позитивного класу (ненадійних клієнтів) є SMOTE модель, оскільки вона має найвищі значення F1-Score (0.64), F2-Score (0.62) та F-Measure (0.63). Це означає, що дана модель демонструє найкращий баланс між чутливістю і точністю, забезпечуючи високу точність при виявленні клієнтів, які можуть не повернути кредит.

Найгіршою серед збалансованих моделей є ROSE модель, яка має найнижчі показники

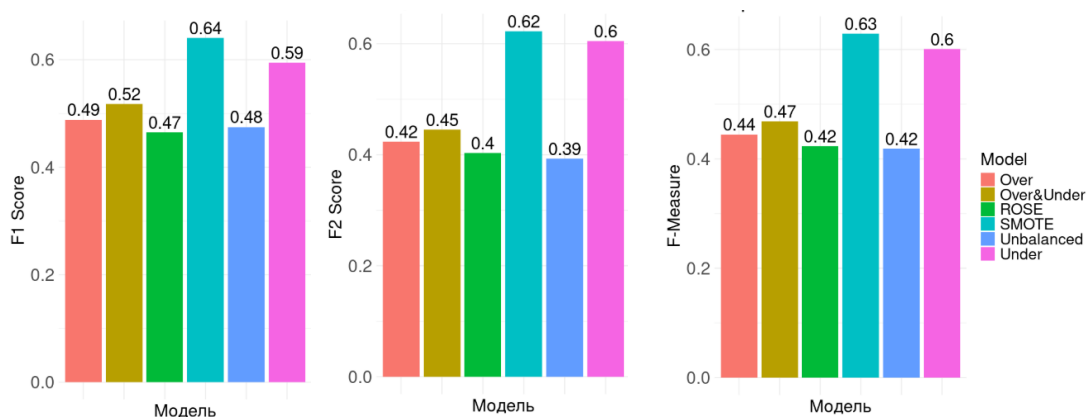


Рис. 2. Графіки порівняння моделей за метриками F1-score, F2-score та F-Measure

Джерело: побудовано авторами

у всіх трьох метриках, що свідчить про її погану здатність точно класифікувати позитивний клас.

З точки зору економічної ефективності загальні втрати банку можна оцінити за формулою:

$$L = P + I + C_{\text{oper}} + C_{\text{legal}} - C_{\text{res}}, \quad (7)$$

де P – це основна сума кредиту, I – втрачений прибуток, тобто упущені відсотки, які банк не отримує, C_{oper} – операційні витрати, витрати на видачу кредиту, такі як аналіз позичальника, обробка заявки тощо, C_{res} резервування, коли банки резервують частину коштів на покриття ризиків неповернення, C_{legal} – юридичні витрати, які виникають, якщо банк намагається стягнути борг через суд, Прибуток від поверненого кредиту можна обрахувати за формулою:

$$G = I + C_{\text{fee}} - C_{\text{oper}}, \quad (8)$$

де I – відсотки, це основний прибуток, який банк отримує від наданого кредиту, C_{fee} – комісії, плата, яку банк стягує за оформлення кредиту чи за дострокове погашення [14, с. 50].

Обчислення оптимального порогу класифікації для економічної ефективності здійснюється за такими умовами: якщо банк видає кредит клієнту у сумі 10000 гривень на 1 рік під 30% річних, то у разі повернення клієнтом боргу банк отримає прибуток:

$$I = 10000 \cdot 0.3 = 3000 \text{ грн.}$$

а якщо ж клієнт не повертає кредит, то збиток банку складе:

$$L = 10000 + 300 + 500 - 5000 = 8500 \text{ грн.}$$

З точки зору математичної моделі на незбалансованих даних cutoff становить 0.27, що може покращити якість моделі, але не враховує реальні фінансові наслідки неправильних рішень.

Однак при cutoff 0.68 кількість помилкових рішень значно скорочується (з 73 до 5 клієнтів), що дозволить банку мінімізувати збитки від неповернення кредитів і збільшити чистий прибуток. Це показує важливість адаптації математичних моделей до бізнес-реалій.

Проаналізувавши табл. 4 і табл. 5, можна сказати, що у випадку визначення cutoff на основі моделювання більшість моделей демонструють значні фінансові втрати, що сягають 355500 грн у незбалансованій моделі. Лише модель ROSE (38500 грн) та Under (26500 грн) показали позитивний фінансовий результат, тоді як всі інші моделі мають збитки. Це свідчить про те, що математично обґрунтоване значення оптимального порогу не завжди враховує реальні фінансові наслідки. Також, хибно класифікованих надійних клієнтів залишається досить багато (від 31 до 142 осіб), що може призводити до потенційної втрати прибутку банком.

У табл. 5, де cutoff визначався з точки зору економічної ефективності, ситуація суттєво покращується. Усі моделі на тренувальних даних демонструють прибутки, а не збитки, що є головним показником їхньої ефективності в реальному бізнес-середовищі. Найкращі результати отримані для моделі SMOTE (394000 грн), Over&Under (292500 грн) та Over (253000 грн). Навіть

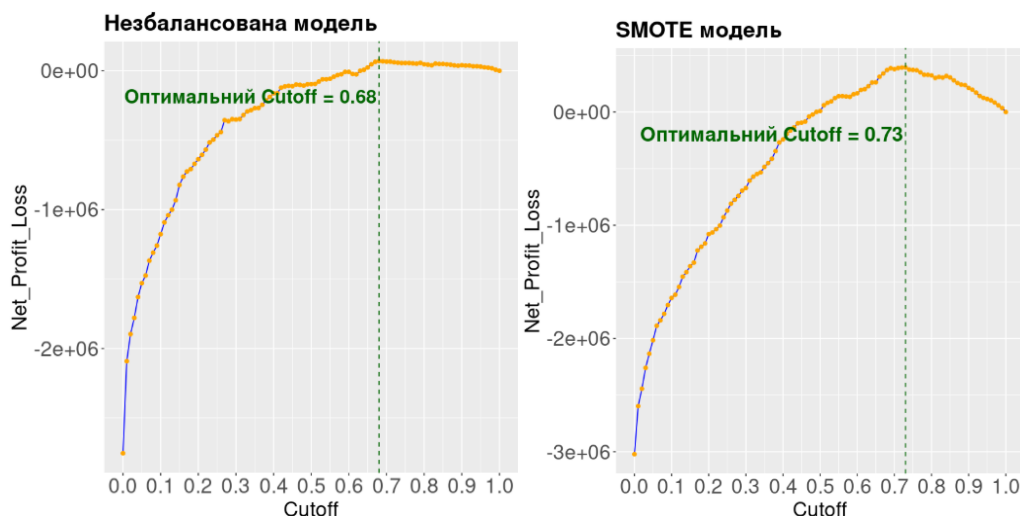


Рис. 3. Графіки залежності Cutoff і прибутку/збитку банку для моделей на незбалансованих даних, даних балансованих зі SMOTE та оптимальні значення Cutoff
Джерело: побудовано авторами

Таблиця 4

Аналіз прибутку/збитку на основі точності класифікації математичної моделі для різних підходів балансування даних на тренувальній вибірці

№	Спосіб балансування даних	Оптимальний cutoff	Прибуток/збиток, грн	Хибно класифіковані надійні клієнти, ос.
1	Незбалансована модель	0,27	-355500	73
2	Over	0,44	-2500	95
3	Under	0,43	26500	31
4	Over&Under	0,43	-105500	103
5	ROSE	0,53	38500	74
6	SMOTE	0,48	-22000	142

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 5

Аналіз прибутку/збитку на основі економічної ефективності для різних підходів балансування даних на тренувальній вибірці

№	Модель	Оптимальний cutoff	Прибуток/збиток, грн	Хибно класифіковані надійні клієнти, ос.
1	Незбалансована модель	0,68	70000	5
2	Over	0,81	253000	17
3	Under	0,71	142000	8
4	Over&Under	0,81	292500	10
5	ROSE	0,71	223000	32
6	SMOTE	0,73	394000	46

Джерело: побудовано авторами

найгірший фінансовий результат (70000 грн у незбалансованій моделі) є значно кращим, ніж у табл. 2. Також зменшилася кількість хибно класифікованих надійних клієнтів. У незбалансованій моделі їх кількість зменшилася з 73 до 5 осіб, що значно знижує ризик втрати хороших позичальників. Найкращі результати на тренувальній вибірці в цій категорії показала модель Under (8 осіб), тоді як у SMOTE їх залишилося найбільше (46 осіб), проте це компенсується значним прибутком.

Після застосування оптимального cutoff з точки зору економічного ефекту на тестових даних (табл. 6), Under модель показала

найбільший прибуток – 286500 грн, але кількість хибно класифікованих позитивних випадків (False Negatives) в цій моделі була найбільшою (24), що вказує на зниження її ефективності у прогнозуванні проблемних клієнтів у реальних умовах.

Хоча SMOTE модель не продемонструвала найвищого прибутку, вона є однією з найкращих моделей з точки зору балансу між економічним результатом і кількістю неправильно ідентифікованих «1». Таким чином, вона може бути вибрана як хороша альтернатива, коли потрібно забезпечити хороший економічний результат при допустимому рівні похибок.

Таблиця 6

Аналіз прибутку/збитку на основі економічної ефективності для різних підходів балансування даних на тестовій вибірці

№	Модель	Оптимальний cutoff	Прибуток/збиток, грн	Хибно класифіковані надійні клієнти, ос.	F1-Score
1	Незбалансована модель	0,68	107000	7	0,48
2	Over	0,81	146000	11	0,49
3	Under	0,71	286500	24	0,52
4	Over&Under	0,81	131500	9	0,59
5	ROSE	0,71	152000	12	0,47
6	SMOTE	0,73	218500	16	0,64

Джерело: побудовано авторами

Найгіршою моделлю є незбалансована модель, яка на тестових даних показала найменший прибуток у 107000 грн. Хоча кількість хибно класифікованих надійних клієнтів була низькою (7 осіб), прибуток був значно нижчим у порівнянні з іншими моделями, що вказує на те, що ця модель не була ефективною з економічної точки зору в прогнозах.

Висновки. У результаті аналізу різних моделей класифікації з урахуванням економічної ефективності для прогнозування кредитного ризику було визначено, що моделі, які використовують техніки балансування вибірки, показують кращі результати порівняно з незбалансованою моделлю. Зокрема, SMOTE модель продемонструвала найкращу ефективність у класифікації ненадійних клієнтів, маючи високі значення показників оцінки моделей. Що стосується економічної ефективності, SMOTE модель також показала кращі результати, оскільки її застосування призводить до прибутку у сумі 218500 грн. Це свідчить про те, що хоча вартість помилкових позитивів та негативів у цій моделі дещо вища, вона дозволяє отримати максимальний прибуток завдяки кращій класифікації ненадійних клієнтів. Це робить її найбільш відповідною для бізнесових цілей, оскільки допомагає ефективно виявляти високий ризик неповернення кредиту.

Натомість, ROSE модель виявилася найгіршою серед збалансованих методів, показуючи низькі показники якості класифікації та економічної ефективності. Її використання призводить до менш точних прогнозів і, як наслідок, до меншого прибутку для банку.

Таким чином, для ефективного управління кредитним ризиком доцільно обирати моделі, які зберігають баланс між високою чутливістю та точністю, зокрема SMOTE модель, а також враховувати економічні показники, що дозволяють максимізувати прибуток і знизити збитки.

Результати досліджень показують, що методи машинного навчання для класифікації ненадійних клієнтів надають банкам значні переваги, зокрема можливість покращити точність прогнозування за допомогою балансування даних у випадку дисбалансу класів. Це підтверджує те, що балансування може бути корисним для уникнення помилок класифікації та підвищення економічної ефективності моделі.

У підсумку, використання машинного навчання дозволяє банкам підвищити ефективність, знизити витрати та збільшити при-

бутковість, а балансування даних залишається важливим інструментом для точної класифікації, особливо в умовах дисбалансу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ahmed Almustfa Hussin Adam Khatir and Marco Bee. Machine Learning Models and Data-Balancing Techniques for Credit Scoring: What Is the Best Combination? *Risks*. 2022, 10, p. 169–190.
2. Migraç Enes Furkan MİLLİ, İpek DEVECİ KOCAKOÇ, Serkan ARAS. Investigating the Effect of Class Balancing Methods on the Performance of Machine Learning Techniques: Credit Risk Application. *Izmir Journal of Management*, 2024, 5, p. 55–69.
3. Haque, F. M. A., & Hassan, Md. M. (2024). Bank Loan Prediction Using Machine Learning Techniques. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 1690–1711. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.1412085>
4. Chenyu Yang, Yanjie Dong, Jiachen Lu, Zherui Peng. Solving Imbalanced Data in Credit Risk Prediction: A Comparison of Resampling Strategies for Different Machine Learning Classification Algorithms, Taking Threshold Tuning into Account. *MLMI 2022: 2022 5th International Conference on Machine Learning and Machine Intelligence*. p. 30–40.
5. Logistic Regression in Machine Learning. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/understanding-logistic-regression/>
6. Zolghadr Z. Bank Loan / Credit Scoring for Bank Customers. URL: <https://www.kaggle.com/datasets/zahrazolghadr/bank-loan-cleaned-ver1/data>
7. Гавриленко С. Ю., Зозуля В. Д., Омельченко В. В. Дослідження методів підвищення якості класифікації на незбалансованих даних. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2023. № 2. С. 87–91.
8. Undersampling, Oversampling and SMOTE, Ensemble Method and Cost Sensitive Learning techniques for dealing with Imbalanced Data. *Medium*. URL: <https://medium.com/@abhishhekjainindore24/undersampling-oversampling-and-smote-ensemble-method-and-cost-sensitive-learning-techniques-for-08efb557ec68>
9. ROSE: Generation of synthetic data by Randomly Over Sampling... URL: <https://rdrr.io/cran/ROSE/man/ROSE.html>
10. Overcoming Class Imbalance with SMOTE. *Train in Data*. URL: <https://www.blog.trainindata.com/overcoming-class-imbalance-with-smote/>
11. Verbraken, T., Bravo, C., Weber, R., Baesens, B.. Development and Application of Consumer Credit Scoring Models Using Profit-Based Classification Measures. *European Journal of Operational Research*. 2014, 238(2), p. 505–513.
12. What is a confusion matrix? Jacob Murel Ph.D. IBM/2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/confusion-matrix>
13. Jason Brownlee. Tour of Evaluation Metrics for Imbalanced Classification. URL: <https://machinelearningmastery.com/tour-of-evaluation-metrics-for-imbalanced-classification/>
14. Мостовенко Н. А., Коробчук Т. І. Кредитний менеджмент: Навчальний посібник. Луцький національний технічний університет. Луцьк : Волиньполіграф ТМ, 2016. 280 с.

REFERENCES:

1. Khatir, A. A. H. A., & Bee, M. (2022). Machine learning models and data-balancing techniques for credit scoring: What is the best combination? *Risks*, 10, 169–190.
2. MİLLİ, M. E. F., Deveci Kocakoç, İ., & Aras, S. (2024). Investigating the effect of class balancing methods on the performance of machine learning techniques: Credit risk application. *Izmir Journal of Management*, 5, 55–69.
3. Haque, F. M. A., & Hassan, Md. M. (2024). Bank loan prediction using machine learning techniques. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 1690–1711. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.1412085>
4. Yang, C., Dong, Y., Lu, J., & Peng, Z. (2022). Solving imbalanced data in credit risk prediction: A comparison of resampling strategies for different machine learning classification algorithms, taking threshold tuning into account. *Proceedings of the 5th International Conference on Machine Learning and Machine Intelligence (MLMI 2022)*, 30–40.
5. GeeksforGeeks. Logistic regression in machine learning. Available at: <https://www.geeksforgeeks.org/understanding-logistic-regression/>
6. Zolghadr, Z. (n.d.). Bank loan / credit scoring for bank customers. Kaggle. Available at: <https://www.kaggle.com/datasets/zahrazolghadr/bank-loan-cleaned-ver1/data>
7. Havrylenko, S. Yu., Zozulia, V. D., & Omelchenko, V. V. (2023). Doslidzhennia metodiv pidvyshchennia yakosti klasyfikatsii na nezbalansovanykh danykh [Research on methods for improving classification quality on imbalanced data]. *Systemy upravlinnia, navyhatsii ta zv'iazku – Control, Navigation and Communication Systems*, 2, 87–91.
8. Jain, A. Undersampling, oversampling and SMOTE, ensemble method and cost-sensitive learning techniques for dealing with imbalanced data. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@abhishekjainindore24/undersampling-oversampling-and-smote-ensemble-method-and-cost-sensitive-learning-techniques-for-08efb557ec68>
9. ROSE: Generation of synthetic data by randomly over sampling. Available at: <https://rdr.io/cran/ROSE/man/ROSE.html>
10. Train in Data. Overcoming class imbalance with SMOTE. Available at: <https://www.blog.trainindata.com/overcoming-class-imbalance-with-smote/>
11. Verbraken, T., Bravo, C., Weber, R., & Baesens, B. (2014). Development and application of consumer credit scoring models using profit-based classification measures. *European Journal of Operational Research*, 238(2), 505–513.
12. Murel, J. (2024). What is a confusion matrix? *IBM*. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/confusion-matrix>
13. Brownlee, J. Tour of evaluation metrics for imbalanced classification. *Machine Learning Mastery*. Available at: <https://machinelearningmastery.com/tour-of-evaluation-metrics-for-imbalanced-classification/>
14. Mostovenko, N. A., & Korobchuk, T. I. (2016). *Kredytnyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Credit management: A textbook]. Lutsk National Technical University. Volynpoligraf TM.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2025.
The article was received 27 February 2025.



НОТАТКИ

Наукове видання

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

Збірник наукових праць

Випуск 54

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Л.О. Білик*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,84.
Підписано до друку 31.03.2025 р.
Замов. № 0425/279. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 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.