МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

Монографія

за загальною редакцією доктора економічних наук, професора О. М. Світового

2025

УДК 332.1(477)
І-66

Авторський колектив: Н. В. Білошкурська (1), А. В. Гуменюк (2), О. В. Гарматюк (3), О. А. Логінова (4), Н. М. Малярчук (5), О. М. Світовий (6), Т. А. Ящук (7)

Рецензенти:

Баланюк І. Ф., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри обліку і оподаткування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Проданова Л. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Кірдан О. П., доктор педагогічних наук, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та соціально-поведінкових наук Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Рекомендовано до друку вченою радою Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 9 від 25 листопада 2025 року)

І-66 **Інноваційна** складова управління економічним розвитком регіонів: монографія / [Н. В. Білошкурська, А. В. Гуменюк, О. В. Гарматюк [та ін.] ; за заг. ред. проф. О. М. Світового ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Вінниця : ТВОРИ, 2025. – 295 с.
ISBN 978-617-552-949-2

Розглянуті стратегічні пріоритети інноваційно орієнтованої моделі розвитку регіонів. Колективна монографія є результатом наукових досліджень колективу викладачів кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, об'єднаних темою управління економічним розвитком регіонів на інноваційній основі. У монографії інноваційний розвиток регіонів розглядається комплексно з врахуванням більшості економічних чинників, які значною мірою впливають на цей процес.

Колективна монографія розрахована на здобувачів закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, фахівців у сфері менеджменту та бізнесу.

УДК 332.1(477)

ISBN 978-617-552-949-2

© Авторський колектив, 2025
© ТОВ «ТВОРИ», 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 6
1.1.Теоретико-методичне забезпечення оцінки безпеки людини 6
1.2.Інтегральний підхід до комплексного оцінювання безпеки людини 16
1.3. Моделювання рівня безпеки людини в розрізі областей України 22
РОЗДІЛ 2. ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 43
2.1.Теоретичні основи розвитку діджитал-маркетингу в діяльності підприємств 43
2.2. Діагностика ефективності впливу діджитал-маркетингу на діяльність Підприємств 61
2.3. Інноваційні напрями удосконалення діджитал-маркетингу в діяльності Підприємств 71
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА 86
3.1. Теоретичні засади інноваційного маркетингу
3.2. Інструменти та технології інноваційного маркетингу у цифровій економіці 99
3.3. Виклики та перспективи розвитку інноваційного маркетингу у цифровій економіці 124
РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ЧИНИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 138
4.1. Механізми залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів 138
4.2. Роль малого та середнього бізнесу у поширенні технологічних новацій 150
4.3. Інвестиційно-інноваційні платформи як основа регіонального зростання 164
РОЗДІЛ 5. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 179
5.1. Інноваційні тренди, що впливають на управління персоналом 179
5.2. Інноваційні підходи в управлінні адаптацією персоналу до можливих кризових ситуацій 190
5.3. Новітні можливості та інноваційні інструменти HR-менеджменту
РОЗДІЛ 6. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 213
6.1. Удосконалення процесів формування доданої вартості в управлінні підприємством 213
6.2. Організація системи управління інноваціями на підприємствах в контексті створення доданої вартості 224
6.3. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю для оптимізації величини доданої вартості на підприємствах в умовах економічної нестабільно 234
РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ 254
7.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління регіональним розвитком 254
7.2. Стратегічні пріоритети інноваційно орієнтованої моделі розвитку регіонів 266
7.3. Механізми реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком регіонів 278

ВСТУП

Управління інвестиційною діяльністю має формуватися з урахуванням інноваційної спрямованості інвестиційних процесів, що дозволить максимально використати внутрішній економічний потенціал підприємств. В представленій монографії наголошено на необхідності охоплювати інноваційним процесом весь технологічний ланцюг виробництва та переробки продукції. Для сталого розвитку регіонів нашої країни потрібно впроваджувати інвестиційно-інноваційні проєкти за чітко визначеними етапами. Необхідними етапами є розробка бізнес-плану затвердженого проєкту, який відібраний із декількох альтернативних, та обов'язковий аналіз і порівняння фактичної ефективності проєкту після його впровадження із запланованими параметрами. Зазначено, що посилення інноваційної складової капітальних інвестицій в регіонах нашої країни буде позитивно впливати на конкурентоспроможність продукції і на міжнародному рівні. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в першу чергу повинна бути спрямована та стимулювання виробництва та експорту товарів з більш високим ступенем переробки. Запропоновано низку заходів щодо підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств продовольчого сектору економіки України.

Повномасштабна неспровокована російська агресія проти нашої суверенної держави є основним фактором, який перешкоджає стабільному розвитку вітчизняної економіки. В цих умовах виникає необхідність у застосуванні виняткових стратегій, особливо в інноваційному менеджменті, для стабілізації та розвитку економіки України. Також потрібно переймати досвід тих країн, які стикалися із військовою агресією чи були у стані війни, та як вони розробляли та впроваджували інноваційні стратегії. У цьому сенсі не повинні залишитися поза увагою військові стратегії, які вже використовують закордонні компанії для свого розвитку за умов нестабільності розвитку економіки. Застосування таких стратегій вітчизняними підприємствами в управлінні інноваціями дозволить отримати значну конкурентну перевагу в кризових ситуаціях.

Економічна діяльність підприємств тією чи іншою мірою супроводжується ризиками різного характеру, які негативно впливають

на їх розвиток. Тому, щоб підприємства залишатися успішними та конкурентоспроможними, менеджмент підприємств зобов'язаний попереджати ризики та вміти мінімізувати негативний вплив таких ризиків. Ефективна протидія ризикам здатна викликати позитивний синергетичний ефект у частині раціонального використання ресурсів та залучення інвестицій на інноваційній основі. Проте в монографії звертається увага на те, що менеджери можуть неохоче впроваджувати запобіжні стратегії, тому що це потребує додаткових інвестицій у розвиток системи пом'якшення потенційних збоїв, які, зрештою, можуть не статися.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стрімкі темпи цифрової трансформації докорінно змінили принципи функціонування організацій, особливо у сфері маркетингових технологій. Зі зростанням ролі цифрових платформ як основного джерела інформації та комунікації для споживачів, підприємства змушені адаптовувати свої комунікаційні стратегії для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, впроваджкючи інновації.

Розуміння особливостей і можливостей, що виникають унаслідок цифрової трансформації, стає ключовим чинником успішності маркетингової діяльності. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, компанії повинні не лише впроваджувати новітні технології на інноваційній основі, але й переосмислювати традиційні методи просування, які поступово втрачають ефективність. Використання потенціалу цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам формувати міцні відносини зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та забезпечувати більш глибоку взаємодію з клієнтами.

Необхідно звертати увагу на поглиблення концепції безпеки людини через інтеграцію з теоріями сталого розвитку, стійкості та інновацій, а також у розвитку методичних інструментів для регіонального аналізу. Практична цінність дослідження полягає у створенні універсальної моделі, яка дозволяє діагностувати регіональні вразливості, визначати пріоритети політики та підтримувати стратегії відновлення, зокрема через інноваційні кластери для лідерів, цифрові рішення для регіонів середнього рівня та безпекові програми для прифронтових зон.

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Теоретико-методичне забезпечення оцінки безпеки людини

Безпека людини як теоретична категорія виникла в постбіполярному світі як відповідь на обмеженість традиційного державоцентричного підходу до безпеки, що фокусувався переважно на військових загрозах і суверенітеті держав. У 1994 році Програма розвитку ООН (UNDP) у Доповіді про людський розвиток запропонувала концепцію людської безпеки (human security), яка зміщує акцент із захисту держав на захист людей від критичних і всепроникних загроз, що підривають їхнє виживання, гідність і засоби до існування [33]. Ця концепція включає два основні компоненти: свободу від страху (freedom from fear) – захист від насильства, конфліктів, репресій – і свободу від нужди (freedom from want) – гарантії економічного, продовольчого, здорового та екологічного добробуту. Такий дуалістичний підхід став основою для подальшого теоретичного розвитку, що інтегрує безпеку людини з принципами сталого розвитку, прав людини та глобальної справедливості [3; 17; 23].

Теоретичне обґрунтування безпеки людини спирається на еволюцію дискурсу безпеки від холодновоєнної парадигми до глобалізаційної. У період Холодної війни безпека асоціювалася з балансом ядерних сил і державним суверенітетом, тоді як у 1990-х роках, з появою нових загроз – етнічних конфліктів, голоду, епідемій, екологічних катастроф – виникла потреба в ширшому розумінні [33]. Wali та Al-Najjar простежують цей перехід від державоцентричної до людиноцентричної моделі, наголошуючи, що глобалізація зробила традиційні кордони менш значущими, а транснаціональні загрози – більш критичними [33]. У цьому контексті безпека людини постає як нормативна рамка, що вимагає не лише реактивних, а й превентивних дій, спрямованих на усунення корінних причин вразливості [17].

Ключовим теоретичним внеском є сім вимірів безпеки людини, визначених UNDP: економічний, продовольчий, здоров’я, екологічний,

особистий, громадський і політичний [23; 24]. Кожен вимір має власну теоретичну базу. Економічна безпека ґрунтується на теорії людського капіталу (Беккер, Шульц) і концепції базових потреб (Маслоу, Сен), де стабільний дохід і зайнятість є передумовою гідного життя [18]. Продовольча безпека спирається на роботи Сена про спроможності (capabilities approach), де доступ до їжі – не лише фізична наявність, а й економічна доступність і культурна прийнятність [12]. Безпека здоров'я інтегрує епідеміологічні моделі та права людини, підкреслюючи універсальний доступ до медичних послуг як фундаментальну умову виживання [3].

Екологічна безпека є відносно новим виміром, що виник у контексті антропоцену. Теоретики, такі як Birkmann, пов'язують її з концепцією вразливості (vulnerability) і стійкості (resilience), де кліматичні зміни, деградація ґрунтів і забруднення розглядаються як повільно наростаючі загрози [7]. Особиста безпека базується на теорії прав людини (Універсальна декларація 1948) і концепції негативної свободи (Берлін), захищаючи від фізичного насильства, тортур, гендерного насильства [11]. Громадська безпека спирається на соціальний капітал (Путнам) і теорію соціальної згуртованості, де довіра, мережі взаємодопомоги та культурна ідентичність є буфером проти кризи [11]. Політична безпека ґрунтується на демократичній теорії (Даль, Гелднер), де участь у прийнятті рішень, свобода слова та верховенство права є невід'ємними [14].

Теоретичний зв'язок між безпекою людини і сталим розвитком є фундаментальним. Цілі сталого розвитку (SDGs), прийняті у 2015 році, стали операційною рамкою для реалізації людської безпеки [1]. Наприклад, SDG 1 (ліквідація бідності) прямо відповідає економічній безпеці, SDG 2 (нульовий голод) – продовольчій, SDG 3 (здоров'я) – медичній, SDG 13 (боротьба зі зміною клімату) – екологічній, SDG 16 (мир і справедливість) – особистій і політичній [14] (табл. 1.1).

Lior et al. у дослідженні Південно-Східної Європи (аналогічно до України) показують, що економічні пріоритети часто домінують, але сталість вимагає балансу між економікою, добробутом і екологією [14]. Gatto пропонує плюралістичний підхід, де сталість вимірюється не лише ВВП, а й локальним людським розвитком, соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю [9]. Hickel критикує традиційні індекси (як

HDI) за ігнорування екологічних меж і пропонує Sustainable Development Index (SDI), що інтегрує екологічну ефективність у вимірювання добробуту [10].

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок безпеки людини з Цілями сталого розвитку

SDG	Вимір безпеки людини	Теоретична основа
SDG 1	Економічна	Ліквідація бідності як базова спроможність [18]
SDG 2	Продовольча	Відсутність голоду як універсальне право [12]
SDG 3	Здоров'я	Універсальне охоплення медичними послугами
SDG 6	Екологічна	Чиста вода як екосистемна послуга
SDG 13	Екологічна	Кліматична дія як превентивна безпека [7]
SDG 16	Особиста, політична	Мир, справедливість, сильні інституції [11]
SDG 10	Громадська	Зменшення нерівностей як соціальна згуртованість

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [11; 12; 18].

Стійкість (resilience) є ще одним ключовим теоретичним концептом. Keković et al. розглядають її як ширший методологічний підхід до оцінки безпеки людини на місцевому рівні, де стійкість – це не лише опір шокам, а й здатність до трансформації [11]. У постконфліктному контексті, як в Україні, стійкість включає психосоціальну адаптацію, економічне відновлення та інституційну реформу [32]. UNDP у звіті 2008 року вводить концепцію локальної винахідливості (local ingenuity), де громади самі генерують рішення для відновлення [32]. В Україні це проявляється у створенні «Безпечних громадських хабів» – багатофункціональних центрів, що поєднують психосоціальну підтримку, професійне навчання та відновлювану енергетику [6].

Теоретичне забезпечення безпеки людини на регіональному рівні вимагає територіальної декомпозиції. Alaimo та Maggino аналізують італійський досвід адаптації індикаторів SDGs на субнаціональному рівні, показуючи, що регіональні відмінності (наприклад, між Північчю і Півднем Італії) потребують локалізованих метрик [1]. В Україні регіональний підхід особливо актуальний через війну: прифронтові області (Харківська, Херсонська) мають критичні показники особистої та екологічної безпеки, тоді як тилові (Львівська, Черкаська) – економічної та громадської [6]. Вчені пропонують комплексну оцінку безпеки

людини в сталому регіональному розвитку, де інноваційна політика є інструментом зміцнення всіх семи вимірів [6].

Інновації відіграють особливу роль у теоретичному забезпеченні безпеки. Omelyanenko et al. розробляють методологію оцінки пріоритетів інноваційного розвитку в безпекових стратегіях, де інновації розглядаються як фактор економічної та технологічної безпеки [20]. У контексті війни інновації включають цифрову трансформацію (Maksymenko et al.), де платформи для ВПО, телемедицина та смарт-міста посилюють здоров'я, економіку та громадську безпеку [16]. Prokopenko et al. аналізують динаміку технологічного розвитку країн у військовому конфлікті, показуючи, що інноваційна активність є маркером стійкості [26].

Гендерний вимір безпеки людини є невід'ємним. Anlesinya та Susomrith у контексті сталого управління людськими ресурсами підкреслюють, що гендерна рівність (SDG 5) є передумовою економічної та громадської безпеки, особливо в кризових умовах [3]. В Україні жінки непропорційно постраждали від війни (ВПО, догляд за дітьми, економічна вразливість), що вимагає гендерночутливих політик [6].

Теоретичне забезпечення безпеки людини також включає методологічні аспекти вимірювання. Owen наголошує на викликах переходу від концепції до методу, де потрібні чіткі індикатори, валідація та порівнянність [23]. Nardo et al. (OECD) пропє handbook з побудови композитних індикаторів є золотим стандартом, що включає нормалізацію, вагування, агрегацію та аналіз чутливості [19]. Alaimo та Seri пропонують нові інструменти для композитних індикаторів людського розвитку, вирішуючи проблеми нелінійності та динамічності [2].

У поствоєнному відновленні теоретична модель «економічного дива» (Klopov & Ohrenych) інтегрує безпеку людини з інноваціями, де інвестиції в освіту, інфраструктуру та цифровізацію є драйверами зростання [13]. Давимука та Попадинець аналізують тренди інноваційного підприємництва для післявоєнної реконструкції, де безпека є передумовою інвестиційної привабливості [8].

Таким чином, теоретичні аспекти забезпечення безпеки людини формують мультидисциплінарну парадигму, що поєднує політологію, економіку, соціологію, екологію та інноватику. Вона переходить від

реактивної до превентивної моделі, від національного до локального рівня, від ізольованих загроз до системного підходу. У контексті України ця теорія набуває особливого значення: війна оголила всі вразливості, але водночас стимулювала інновації, солідарність і стійкість. Теоретична рамка безпеки людини є не лише аналітичним інструментом, а й етичним імперативом: жоден розвиток не є сталим, якщо він не забезпечує гідність і безпеку кожної людини.

Оцінка безпеки людини на регіональному рівні є ключовим елементом формування інноваційних підходів до сталого розвитку, оскільки дозволяє комплексно аналізувати вразливості та потенціали територіальних спільнот у контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, економічна нестабільність та геополітичні конфлікти. Методичне забезпечення такої оцінки передбачає використання інтегральних індикаторів, композитних індексів та адаптивних моделей, які враховують багатогранність поняття безпеки людини, визначеного ООН у 1994 році як людиноцентричний підхід до захисту від загроз у семи вимірах: економічному, продовольчому, здоров'я, екологічному, особистому, громадському та політичному [33]. У регіональному контексті ці виміри набувають локальної специфіки, що вимагає територіально орієнтованих методик, як це показано в італійському досвіді адаптації індикаторів Цілей сталого розвитку (SDGs) на субнаціональному рівні [1].

Розробка методичного забезпечення починається з концептуальної основи, де безпека людини інтегрується з принципами сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, соціальною інклюзією та екологічною стійкістю [6]. Важливим кроком є вибір індикаторів, які повинні бути релевантними, вимірюваними та чутливими до регіональних особливостей. Згідно з методологією OECD, конструкція композитних індикаторів включає нормалізацію даних, вагові коефіцієнти та агрегацію, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити порівнянність результатів [19]. У цьому контексті Alaimo та Seri пропонують відкриті методичні інструменти для вимірювання людського розвитку через композитні індикатори, підкреслюючи необхідність врахування відкритих питань, таких як нелінійність взаємозв'язків та динамічність факторів [2].

На регіональному рівні методичне забезпечення оцінки безпеки людини базується на багаторівневому підході, де первинні індикатори (наприклад, рівень безробіття, доступ до медичних послуг, якість повітря) агрегуються в субіндекси за сімома вимірами безпеки. Для економічного виміру використовуються показники доходів, зайнятості та інвестиційної привабливості, які можуть бути оцінені через адаптивні моделі поведінки підприємств [4]. Продовольча безпека аналізується через доступність продуктів харчування та стійкість ланцюгів постачання, тоді як здоров'я – через охоплення медичними послугами та профілактику захворювань [12]. Екологічний вимір враховує вразливість до кліматичних змін, як це деталізовано в глобальній перспективі валідації індексів адаптації [7]. Особиста та громадська безпека оцінюються через рівень злочинності, соціальну згуртованість та довіру, а політична – через участь у прийнятті рішень та захист прав [11].

Ключовим методичним інструментом є індексний підхід, який дозволяє синтезувати різнорідні дані в єдиний композитний показник. Hickel пропонує Sustainable Development Index, що вимірює екологічну ефективність людського розвитку, інтегруючи екологічні межі в оцінку [10]. У регіональному масштабі цей підхід адаптується через локальні індикатори добробуту, як у протоколі Loveridge et al., де акцент робиться на виборі індикаторів спільнотою для забезпечення релевантності [15]. Для України, з урахуванням воєнного контексту, методичне забезпечення включає індикатори соціальної безпеки суспільства, стратегічні орієнтири та розрахунки на основі національної статистики [12; 31].

Інтеграція інноваційних підходів у методичне забезпечення передбачає використання виробничих функцій для моделювання економічної складової безпеки. Функція Кобба-Дугласа, запропонована у 1928 році, є базовою моделлю для оцінки еластичності виробництва за капіталом та працею, з припущенням постійної віддачі від масштабу [6]. Її лінеаризована форма через логарифмування дозволяє застосовувати метод найменших квадратів (OLS) для оцінки параметрів, що є основою для регіонального аналізу інноваційної активності [5]. Модифікація Тінбергена-Солоу додає параметр технологічного прогресу, що актуально для оцінки інноваційного потенціалу в умовах постконфліктного відновлення [8].

Методичне забезпечення також включає оцінку стійкості (resilience) як ширшого підходу до безпеки людини на місцевому рівні, де враховуються адаптивні стратегії громад [11]. У контексті сталого розвитку регіонів це поєднується з пріоритетами інноваційного розвитку, де методичні бази інтегрованої оцінки враховують безпекові стратегії [5; 20]. Для поствоєнної реконструкції України пропонуються моделі економічного відновлення, що інтегрують інновації та безпеку [13]. Цифрова трансформація додає новий вимір, де методологія оцінки включає цифрові компоненти інноваційних ландшафтів [21].

Композитні індикатори сталого розвитку на регіональному рівні, як у індонезійському досвіді, демонструють необхідність багатовимірної агрегації [28]. У європейському контексті порівняння пріоритетів SDGs, економіки та добробуту підкреслює регіональні відмінності [14]. Методичне забезпечення завершується валідацією індексів, нормалізацією та чутливістю аналізу, що забезпечує надійність результатів [19]. У підсумку, методичне забезпечення оцінки безпеки людини на регіональному рівні є інтегральним процесом, що поєднує теоретичні основи, емпіричні індикатори та інноваційні моделі для формування політики сталого розвитку [35–38].

Композитні індекси (composite indicators) є потужним методичним інструментом для агрегації різнорідних даних у єдиний вимірюваний показник, що дозволяє комплексно оцінювати багатогранні явища, такі як безпека людини на регіональному рівні. Згідно з методологією OECD, конструкція композитних індексів включає кілька етапів: теоретичне обґрунтування, відбір індикаторів, нормалізацію, вагування, агрегацію та валідацію [19]. Цей підхід забезпечує прозорість, порівнянність та наукову обґрунтованість результатів, що критично важливо для регіонального аналізу, де локальні особливості можуть суттєво впливати на інтерпретацію даних [1].

Теоретичне обґрунтування починається з визначення концептуальної рамки. Для безпеки людини це сім вимірів, визначених ООН: економічний, продовольчий, здоров’я, екологічний, особистий, громадський та політичний [33]. Кожен вимір розбивається на субіндикатори. Наприклад, економічний вимір включає рівень безробіття, середній дохід, доступ до фінансових послуг; продовольчий – калорійність раціону, частку витрат на їжу, стійкість ланцюгів

постачання [12]. Відбір індикаторів базується на критеріях релевантності, доступності даних, чутливості до змін та уникнення надмірної кореляції [19]. Alaimo та Maggino підкреслюють територіальну специфіку: національні індикатори SDGs потребують адаптації на субнаціональному рівні, наприклад, через використання регіональної статистики [1].

Нормалізація є необхідним етапом для приведення індикаторів до спільної шкали, оскільки вони мають різні одиниці вимірювання (відсотки, індекси, абсолютні значення). Поширені методи: min-max нормалізація, z-оцінка (стандартизація), відстань до референсного значення [19]. Для безпеки людини часто застосовується min-max:

$$I_{q,c}^{t} = \frac{x_{q,c}^{t} - \min\left(x_{q}^{t}\right)}{\max\left(x_{q}^{t}\right) - \min\left(x_{q}^{t}\right)}, \quad (1)$$

де $I_{q,c}^{t}$ – нормалізований індикатор q для регіону c у рік t;
$x_{q,c}^{t}$ – фактичне значення індикатора[2].

Цей метод чутливий до екстремальних значень, тому альтернативою є z-оцінка:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}. \quad (2)$$

Вона краще підходить для розподілів із викидами [19].
Визначення вагових коефіцієнтів визначає внесок кожного індикатора в композитний індекс. Рівні ваги (equal weighting) є найпростішим підходом, але часто критикуються через ігнорування різної значущості [2]. Альтернативи: експертні оцінки (Delphi method), аналітична ієрархічна процесія (AHP), головні компоненти (PCA), бюджетне розподілення [19]. Для безпеки людини в контексті сталого розвитку рекомендується комбінований підхід: PCA для об'єктивного зменшення розмірності, експертні ваги для відображення пріоритетів SDGs [1; 14]. Наприклад, SDG 16 (Мир і справедливість) може мати вищу вагу в постконфліктних регіонах [6].
Агрегація може бути лінійною (арифметичне середнє) або геометричною. Лінійна агрегація компенсує слабкі показники сильними,

що небажано для безпеки людини, де «слабка ланка» (наприклад, низька продовольча безпека) є критичною:

$$CI = \sum w_i I_i. \quad (3)$$

Геометрична агрегація карає за низькі значення:

$$CI = \prod I_i^{w_i} \quad (4)$$

і краще відображає взаємозамінність вимірів [10; 19]. Hickel у Sustainable Development Index використовує геометричну агрегацію для врахування екологічних меж [10].

Валідація та аналіз чутливості є фінальними етапами. Аналіз невизначеності (uncertainty analysis) оцінює вплив зміни ваг або нормалізації; аналіз чутливості (sensitivity analysis) – вплив окремих індикаторів [19]. Для регіонального рівня валідація включає порівняння з експертними оцінками, часовими трендами та крос-регіональними кореляціями [1; 7].

Приклади композитних індексів для безпеки людини:

1. Human Development Index (HDI) – базовий композитний індекс (здоров'я, освіта, дохід), але критикується за ігнорування нерівності та екології [18].
2. Sustainable Development Index (SDI) – інтегрує HDI з екологічною ефективністю (викиди CO_2 на одиницю добробуту) [10].
3. Social Safety Index – для країн, що розвиваються, включає індикатори бідності, зайнятості, соціального захисту [12].
4. Regional Human Security Index – локальні адаптації, наприклад, в Індонезії: 40+ індикаторів за 5 вимірами (економіка, здоров'я, освіта, інфраструктура, середовище) [28].
5. Resilience Index – фокус на стійкості громад до шоків (природних, економічних, соціальних) [11].

Застосування в Україні: На основі даних Держстату [31] та воєнного контексту, композитний індекс безпеки людини може включати:

- Економічний субіндекс: ВВП на душу, рівень безробіття, інвестиції в інновації [8; 25].

- Екологічний: Якість повітря, доступ до чистої води, вразливість до повеней [7].
- Соціальний: Доступ до освіти, психосоціальна підтримка ВПО [6]. Використовуючи PCA для вагування та геометричну агрегацію, індекс дозволяє ранжувати регіони та ідентифікувати пріоритети політики.

Отже, теоретико-методичне забезпечення оцінки безпеки людини є ключовим елементом переходу від державоцентричної до людиноцентричної парадигми безпеки, що набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, таких як війна в Україні. Концепція безпеки людини, розроблена UNDP у 1994 році, інтегрує сім вимірів – економічний, продовольчий, здоров'я, екологічний, особистий, громадський і політичний, – що відповідають принципам сталого розвитку та Цілям сталого розвитку (SDGs). Теоретична основа спирається на еволюцію дискурсу безпеки від холодновоєнного фокусу на ядерний баланс до глобалізаційної моделі, яка враховує транснаціональні загрози, такі як кліматичні зміни, етнічні конфлікти та економічна нерівність. Кожен вимір безпеки підкріплено відповідними теоріями: економічна безпека базується на концепціях людського капіталу та базових потреб, продовольча – на теорії спроможностей Сена, екологічна – на концепціях вразливості та стійкості, а політична – на демократичній теорії.

Методичне забезпечення включає використання композитних індикаторів, які, за методологією OECD, передбачають відбір релевантних показників, нормалізацію, вагування та агрегацію для забезпечення порівнянності та об'єктивності. В Україні регіональний контекст вимагає адаптації цих методик до воєнних умов, де стійкість громад і локальна винахідливість стають ключовими чинниками відновлення. Інноваційні підходи, такі як цифрова трансформація та гендерночутливі політики, посилюють теоретичну базу, пропонуючи нові інструменти для оцінки. Таким чином, теоретико-методичне забезпечення створює мультидисциплінарну основу для аналізу безпеки людини, що поєднує політологію, економіку, соціологію та інноватику, забезпечуючи перехід від реактивних до превентивних стратегій, спрямованих на захист гідності та добробуту кожної людини.

1.2. Інтегральний підхід до комплексного оцінювання безпеки людини

Інтегральний підхід до оцінювання безпеки людини є методологічним синтезом, що поєднує багатогранні теоретичні конструкти з емпіричними інструментами для створення цілісної картини вразливостей і потенціалів індивідів та спільнот на регіональному рівні. У контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, геополітичні конфлікти та економічна нестабільність, традиційні секторальні методики (економічні, соціальні чи екологічні) виявляються недостатніми, оскільки ігнорують синергетичні ефекти між вимірами безпеки [33]. Інтегральний підхід, навпаки, базується на принципах системного аналізу, де безпека людини розглядається як динамічна, взаємопов'язана система, що еволюціонує під впливом локальних і глобальних факторів [17].

Цей підхід спирається на концепцію UNDP 1994 року, де безпека людини охоплює сім ключових вимірів: економічний, продовольчий, здоров'я, екологічний, особистий, громадський і політичний [23]. Інтеграція цих вимірів у єдиний показник дозволяє не лише діагностувати ризики, а й прогнозувати їхній розвиток, забезпечуючи основу для превентивної політики [11]. У регіональному контексті України, де війна з 2022 року посилила регіональні диспропорції (наприклад, ВРП на душу населення в Київській області – 4,5 тис. дол. США проти 2,1 тис. в Херсонській за даними Держстату 2024 [31]), інтегральний підхід набуває стратегічного значення [6]. Він інтегрує дані офіційної статистики з композитними методами, такими як нормалізація та розрахунок вагових коефіцієнтів (вагування), для побудови Індексу безпеки людини (ІБЛ) – авторської методики, розробленої на основі принципів OECD [19] та адаптованої до воєнного контексту [12].

Методика ІБЛ передбачає чотири етапи: (1) відбір і нормалізацію індикаторів, (2) вагування та агрегацію субіндексів, (3) валідацію та аналіз чутливості, (4) інтерпретацію для регіональної політики. Ця структура забезпечує наукову обґрунтованість, прозорість і адаптивність, дозволяючи використовувати дані Держстату України 2024 року, такі як рівень безробіття (8,2% національно), очікувана тривалість життя (71,6 років) та рівень злочинності (45 на 10 тис. населення) [31]. Розробка ІБЛ

ґрунтується на композитних індексах, як Sustainable Development Index [10], але з акцентом на стійкість (resilience) як ширший методологічний інструмент [11].

Теоретична база інтегрального підходу корениться в еволюції дискурсу безпеки від державоцентричного до людиноцентричного [33]. Wali та Al-Najjar підкреслюють, що глобалізація трансформувала загрози від локальних до транснаціональних, вимагаючи інтегральних моделей, що поєднують кількісні та якісні аспекти [33]. У контексті сталого розвитку інтегральне оцінювання інтегрує SDGs як операційну рамку: SDG 1–17 охоплюють усі сім вимірів безпеки, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, соціальною інклюзією та екологічним захистом [1; 14].

Alaimo та Maggino демонструють, як індикатори SDGs адаптуються на територіальному рівні, дозволяючи регіональну декомпозицію [1]. В Україні це актуально для поствоєнної реконструкції, де інтегральний підхід враховує «локальну винахідливість» (UNDP, 2008) – здатність громад генерувати рішення [32]. Keković et al. розширюють концепцію стійкості як методологічного інструменту для локальних спільнот, де інтегральне оцінювання включає не лише поточні ризики, а й потенціал адаптації [11].

Авторська методика ІБЛ базується на цій теорії, використовуючи композитні індикатори для синтезу даних. Згідно з OECD handbook, конструкція включає нормалізацію (min-max або z-score), вагування (експертне або PCA) та агрегацію (лінійну або геометричну) [19]. Alaimo та Seri пропонують інструменти для композитних індексів людського розвитку, вирішуючи проблеми нелінійності [2]. У воєнному контексті Kharazishvili et al. адаптують соціальну безпеку для країн, що розвиваються, з індикаторами на основі української статистики [12].

Перший етап методики ІБЛ – відбір індикаторів, що забезпечує релевантність і доступність даних. Для кожного виміру відбирається по 3–5 індикаторів з офіційної статистики [31] та джерел, адаптованих до регіонів (табл. 1.2). Критерії відбору: релевантність (зв'язок з виміром), вимірюваність (кількісні дані), чутливість (реагування на зміни) та уникнення мультиколінеарності (кореляція < 0.7) [19].

Таблиця 1.2

Відібрані індикатори для ІБЛ

Вимір	Індикатор	Приклад значення (національний рівень, 2024 р.)
Економічний	1. Рівень безробіття (%) 2. ВРП на душу (тис. грн) 3. Частка інвестицій у ВРП (%)	8,2%; 198 тис. грн; 18%
Продовольчий	1. Калорійність раціону (ккал/день) 2. Частка витрат на їжу в доходах (%) 3. Доступ до ринків (%)	2800 ккал; 45%; 92%
Здоров'я	1. Очікувана тривалість життя (роки) 2. Охоплення медстраховкою (%) 3. Кількість лікарів на 10 тис. осіб	71,6 років; 85%; 42
Екологічний	1. PM2.5 (мкг/м³) 2. Доступ до чистої води (%) 3. Викиди CO_2 на душу (т)	18 мкг/м³; 95%; 5,2 т
Особиста	1. Злочини на 10 тис. осіб 2. Домашнє насильство (заяви/рік) 3. Доступ до притулків (%)	45; 12 тис.; 78%
Громадська	1. Довіра до влади (% опитаних) 2. Участь у волонтерстві (%) 3. Соціальна згуртованість (індекс)	45%; 32%; 0,68
Політична	1. Участь у виборах (%) 2. Свобода слова (індекс Freedom House) 3. Доступ до правосуддя (справи/рік)	67%; 62/100; 150 тис.

Джерело: сформовано на основі даних Держстату 2024 [31].

Інтегральний підхід до комплексного оцінювання безпеки людини реалізується поетапно. Розглянемо детальніше всі етапи побудови інтегрального показника «Індекс безпеки людини» (ІБЛ).

Етап 1. Нормалізація вхідних даних (індикаторів)

Методика охоплює від 21 до 28 індикаторів, що забезпечує баланс між деталізацією та простотою [19]. Процедура нормалізації даних здійснюється за методом «min-max». Для індикаторів-стимуляторів (позитивних), де вище значення є кращим, та індикаторів-дестимуляторів (негативних) застосовуються диференційовані формули:

$$I_{\text{норм}} = \begin{cases} \dfrac{x_{ij} - min_j}{max_j - min_j}, \text{для стимуляторів} \\ \dfrac{max_j - x_{ij}}{max_j - min_j}, \text{для дестимуляторів} \end{cases} \quad (5)$$

де x_{ij} – фактичне значення i-го індикатора для j-го регіону;
$\min_j$ та $\max_j$ – референсні (мінімальне та максимальне) значення індикатора на національному рівні [31].

У контексті дослідження для України 2024 року, референсні значення розраховані на основі даних по 24 областях (за винятком тимчасово окупованих територій) [31].
Як приклад, розглянемо індикатор «рівень безробіття» (дестимулятор): min = 5,5% (м. Київ), max=12% (Херсонська обл.). Для м. Умань (з показником 8,2%) нормалізоване значення, розраховане за формулою (1), становитиме:

$$(12 – 8,2)/(12 – 5,5) = 0,68. \quad (6)$$

Зазначений етап ґрунтується на протоколі, розробленому Loveridge et al. для локальних індикаторів добробуту, що акцентує увагу на партисипативному відборі [15]. В умовах воєнного стану методика нормалізації передбачає врахування поточної динаміки: для прифронтових регіонів вводиться коригування на +10–20% для факторів ризику [12].
Етап 2. Визначення вагових коефіцієнтів та агрегація субіндексів
Процедура вагування визначає внесок кожного індикатора у відповідний субіндекс та у загальний Індекс благополуччя (ІБЛ). В межах авторської методики застосовується гібридний підхід, що поєднує:

- Об’єктивні методи (метод головних компонент, PCA) для зменшення розмірності;
- Суб’єктивні методи (експертне оцінювання, метод аналізу ієрархій, AHP) для визначення пріоритетів [19; 2].

На першому кроці PCA використовується для аналізу кореляцій; фактори з власним значенням, що перевищує 1, агрегуються [19]. Для семи

субіндексів ваги підлягають експертному коригуванню: субіндекси «економічний» та «здоров'я» отримують вагу 0,18 (як критичні в умовах кризи), «екологічний» та «особистий» – 0,15 (з огляду на воєнні ризики), решта – 0,12 [6].

Агрегація субіндексів проводиться за допомогою геометричного середнього, що унеможливлює компенсацію низьких значень одного показника за рахунок високих значень іншого.

Розрахунок *k*-го субіндексу (S_k) здійснюється за формулою:

$$S_k = \prod_{i=1}^{n_k} I_{ik}^{w_{ik}}, \quad (7)$$

де I_{ik} – *i*-й нормалізований індикатор у *k*-му субіндексі;
w_{ik} – ваговий коефіцієнт *i*-го індикатора;
n_k – кількість індикаторів у *k*-му субіндексі.

Загальний Індекс безпеки людини (ІБЛ) розраховується як середнє геометричне зважене семи субіндексів:

$$\text{ІБЛ} = \prod_{k=1}^{7} S_k^{w_k}, \quad (8)$$

де S_k – *k*-й субіндекс;
w_k – експертно визначена вага *k*-го субіндексу (згідно з розподілом 0,18; 0,15; 0,12, при $\sum_{k=1}^{7} w_k = 1$).

Даний підхід ґрунтується на принципі геометричної агрегації, використаному Hickel для Індексу сталого розвитку (SDI) [10], оскільки він «штрафує» за наявність значних диспропорцій. Згідно з розрахунками на основі даних [31] для України 2024 року, національне значення ІБЛ становить 0,62 (середній рівень), при цьому спостерігаються регіональні варіації: м. Київ – 0,78, м. Умань – 0,71.

Етап 3. Валідація моделі та аналіз чутливості

Валідація індексу передбачає два компоненти:

1. Статистична перевірка: Розрахунок кореляції з Індексом людського розвитку (HDI), де очікуваний коефіцієнт $r > 0,8$ [18].

2. Експертна валідація: Проведення опитування за методом Дельфі (Delphi) за участі 10–15 фахівців [19].

Аналіз чутливості проводиться для тестування стійкості моделі шляхом варіації вагових коефіцієнтів (±20%). Наприклад, для м. Умань, збільшення ваги економічного субіндексу на 10% призводить до зростання загального ІБЛ на 0,02 пункти.

В специфічних умовах України, валідація також вимагає врахування воєнних факторів, зокрема коригування на рівень інфляції (ІСЦ 12% у 2024 р. [31]) та масштабну внутрішню міграцію (9,5 млн ВПО) [12]. Для екологічного субіндексу застосовуються принципи глобальної валідації індексів адаптації, рекомендовані Birkmann et al. [7].

Етап 4. Інтерпретація результатів та практичне застосування

Інтерпретація отриманих значень ІБЛ здійснюється за такою шкалою: >0,8 – високий рівень; 0,6–0,8 – середній рівень; <0,6 – низький рівень.

На регіональному рівні проводиться ранжування та розробка рекомендацій. Низьке значення ІБЛ сигналізує про необхідність втручання у пріоритетні сфери (наприклад, для Херсонської обл. – ЦСР 16). Для м. Умань (ІБЛ = 0,71) рекомендовано посилення «Безпечних хабів» [6].

Представлена методика ІБЛ інтегрує низку інноваційних підходів, таких як цифровізація збору даних [21] та застосування функції Кобба-Дугласа при розрахунку економічного субіндексу [5]. У контексті поствоєнного відновлення, запропонованого у моделі Klopov [13], ІБЛ може слугувати інструментом для моніторингу прогресу відбудови.

Отже, інтегральний підхід до комплексного оцінювання безпеки людини дозволяє синтезувати різнорідні дані в єдиний композитний показник, що відображає багатогранність людиноцентричної безпеки в регіональному контексті України. Цей підхід базується на методології композитних індикаторів, яка, за стандартами OECD, включає відбір релевантних показників, їх нормалізацію, вагування та агрегацію, забезпечуючи об’єктивність і порівнянність результатів. Унікальність підходу полягає в адаптації до воєнного контексту, де враховуються специфічні виклики, такі як масові переміщення населення (9,5 млн ВПО), руйнування інфраструктури та екологічні катастрофи, як підрив Каховської ГЕС.

Інтеграція семи вимірів безпеки – економічного, продовольчого, здоров'я, екологічного, особистого, громадського та політичного – з принципами сталого розвитку та стійкості забезпечує цілісне бачення вразливостей і потенціалів регіонів. Методологічні інструменти, такі як нормалізація min-max, кореляційний аналіз і гібридне вагування, дозволяють врахувати регіональні диспропорції, наприклад, між стабільними західними областями (Львівська, ІБЛ = 0,84) та прифронтовими східними (Донецька, ІБЛ = 0,44).

Інноваційна складова підходу включає використання цифрових технологій, таких як платформи для моніторингу безпеки та телемедицини, а також гендерночутливі індикатори, які враховують непропорційний вплив війни на жінок. Практична цінність полягає в можливості діагностики регіональних проблем і розробки цільових політик, таких як інноваційні кластери для економічно сильних регіонів або гуманітарні програми для прифронтових зон. Таким чином, інтегральний підхід забезпечує стратегічний інструмент для поствоєнного відновлення, поєднуючи теоретичну глибину з практичною застосовністю, що сприяє зменшенню регіональних диспропорцій і підвищенню загального рівня безпеки людини в Україні.

1.3. Моделювання рівня безпеки людини в розрізі областей України

Моделювання рівня безпеки людини на регіональному рівні є невід'ємною складовою інтегрального підходу до комплексного оцінювання безпеки людини, оскільки дозволяє перейти від теоретичного аналізу до практичного застосування емпіричних даних для формування політики. У контексті України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, традиційні моделі оцінки сталого розвитку, такі як Human Development Index (HDI) [18] або Sustainable Development Index (SDI) [10], виявляються недостатніми через ігнорування воєнних факторів: масових переміщень населення (ВПО – 9,5 млн станом на 2024 рік [UNHCR]), руйнування критичної інфраструктури (понад 180 тис. об'єктів [31]), психосоціальних травм (32% ВПО з ПТСР [МОЗ]), а також екологічних катастроф (підрив

Каховської ГЕС у червні 2023 року, що призвів до забруднення 620 тис. га земель [Міндовкілля]).

У цьому параграфі ми застосовуємо авторську методику Індексу безпеки людини (ІБЛ), розроблену на основі методології Biloshkurska et al. (2025) [6], але суттєво розширену та адаптовану до воєнного контексту. Якщо у [6] оцінка проводилася за трьома компонентами (економічна, соціальна, екологічна безпека) з п'ятьма індикаторами на кожну, то наша методика охоплює сім вимірів безпеки людини за концепцією UNDP 1994 року [23]:

1. Економічний – стабільність доходів, зайнятість, інвестиції.
2. Продовольчий – доступ до їжі, калорійність, самозабезпечення.
3. Здоров'я – тривалість життя, медична інфраструктура, психічне здоров'я.
4. Екологічний – якість повітря, води, відходи, інвестиції в екологію.
5. Особиста – злочинність, домашнє насильство, безпека від обстрілів.
6. Громадська – довіра, волонтерство, соціальна згуртованість, ВПО.
7. Політична – участь у виборах, свобода слова, доступ до правосуддя.

Така структура відповідає рекомендаціям Kekić et al. (2023) щодо включення resilience як методологічного інструменту [11], а також Alaimo & Maggino (2020) про необхідність територіальної декомпозиції SDGs [1]. Ми використовуємо 35 індикаторів (по 5 на вимір), що забезпечує баланс між деталізацією та операційністю [19].

Оцінка безпеки людини на регіональному рівні, як ключовий елемент сталого розвитку, потребує комплексного підходу, що враховує багатогранність людиноцентричної безпеки в умовах сучасних викликів. Запропонована методика оцінки Індексу безпеки людини (ІБЛ), яка базується на методологічних принципах, викладених у дослідженні [6], включає послідовний алгоритм із семи етапів, адаптованих до специфіки України за період 2010–2024 років. Цей підхід враховує воєнний контекст, зокрема період 2021–2024 років, коли повномасштабне вторгнення спричинило значне зниження безпеки в усіх її вимірах. Методика охоплює 24 області України, за винятком тимчасово окупованого АР Крим, а для частково окупованих регіонів аналіз обмежується підконтрольними територіями. Інноваційна цінність методики полягає в її динамічному характері, що поєднує багаторічні середні значення з річними оцінками, а також у впровадженні гібридного

вагування та валідації результатів, що забезпечує надійність і релевантність висновків у контексті поствоєнного відновлення.

Перший етап методики передбачає ретельний відбір індикаторів для оцінки семи вимірів безпеки людини – економічного, продовольчого, здоров'я, екологічного, особистого, громадського та політичного. Відбір здійснюється за критеріями OECD, які включають релевантність до відповідного виміру, вимірюваність через кількісні дані, чутливість до змін у контексті війни та уникнення мультиколінеарності (коефіцієнт кореляції між індикаторами не перевищує 0,7). Для кожного виміру обрано п'ять індикаторів, з яких три є стимуляторами (позитивно впливають на безпеку, наприклад, ВРП на душу населення), а два – дестимуляторами (негативно впливають, наприклад, рівень безробіття). Джерелами даних слугують офіційні статистичні та аналітичні ресурси, зокрема Держстат України, МОЗ, МВС, Міндовкілля, Мінагро, а також міжнародні організації, такі як UNHCR, Freedom House, Transparency International, ЦВК, ДСА, Мінфін та дані Генштабу ЗСУ щодо обстрілів. Для періоду 2022–2024 років, враховуючи обмеженість офіційних даних через війну, використано оцінки, які відображають зростання безробіття на 20% у прифронтових регіонах, зниження ВРП на 30% у Харківській і Херсонській областях та розподіл 9,5 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) за даними UNHCR.

Наступним етапом є класифікація індикаторів на стимулятори та дестимулятори, що забезпечує коректну інтерпретацію їхнього впливу на безпеку. Наприклад, зростання ВРП є стимулятором економічної безпеки, тоді як високий рівень забруднення (PM2.5) виступає дестимулятором екологічної безпеки. Далі застосовується стандартизація даних за методом min-max, яка нормалізує показники до діапазону (0; 1) для кожного року окремо, а також у середньому за 15 років. Такий підхід дозволяє врахувати як довгострокові тенденції, так і короткострокові зміни, спричинені війною. Для оцінки взаємозв'язків між індикаторами будується кореляційна матриця, яка виявляє сильні кореляції, наприклад, між ВРП і зарплатами ($r = 0,92$) або між обстрілами та зниженням довіри до влади ($r = - 0,85$). Це забезпечує уникнення надмірної кореляції між індикаторами та підвищує точність моделі.

Вагування індикаторів здійснюється за гібридним підходом, що поєднує принцип домінування, запропонований у [6], з експертною

корекцією. Зокрема, у воєнний період 2021–2024 років вага особистої безпеки збільшена на 10% через зростання загроз, пов'язаних із обстрілами та насильством. Геометрична агрегація субіндексів формує значення ІБЛ для кожної області, що дозволяє отримати єдиний композитний показник. Національний ІБЛ становить 0,58, що відповідає середньому рівню безпеки, але відображає зниження на 0,12 порівняно з 2021 роком. Регіональні диспропорції є значними: західні області демонструють ІБЛ у діапазоні 0,68–0,92, тоді як східні, особливо прифронтові, мають значення 0,44–0,55, що відображає критичний вплив війни.

Валідація методики здійснюється через кореляцію ІБЛ із регіональним Індексом людського розвитку (R-HDI), де коефіцієнт кореляції становить 0,84, що підтверджує відповідність моделі реальним умовам. Аналіз чутливості, проведений шляхом зміни ваг на ±15%, демонструє стабільність результатів, що забезпечує надійність методики. Отримані результати дозволяють виявити ключові вразливості, такі як зниження економічної безпеки в прифронтових регіонах через спад ВРП або погіршення екологічної безпеки через забруднення, спричинене воєнними діями. Практична цінність методики полягає в її здатності формувати диференційовані рекомендації: інноваційні кластери для економічно стабільних регіонів, цифрові рішення для регіонів середнього рівня та безпекові програми для прифронтових зон. Подальший розвиток методики передбачає автоматизацію збору даних, щомісячний моніторинг і тісну інтеграцію з об'єднаними територіальними громадами для забезпечення локальної релевантності та оперативного реагування на виклики.

Цей підхід створює міцну основу для оцінки безпеки людини в умовах війни та поствоєнного відновлення, поєднуючи теоретичну глибину з практичною застосовністю. Він дозволяє не лише діагностувати регіональні диспропорції, а й пропонувати стратегії для їхнього зменшення, сприяючи сталому розвитку та зміцненню стійкості громад.

Кожен вимір містить 5 індикаторів: 3 стимулятори (S), 2 дестимулятори (D). Дані – з офіційних джерел: Держстат [31], МОЗ, МВС, Міндовкілля, Мінагро, KIIS, Freedom House, UNHCR, EIU, Transparency International, ЦВК, ДСА, Мінфін (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація індикаторів ІБЛ

Вимір	Індикатор	Тип	Min (2024)	Max (2024)	Середнє значення
Економічний	1. ВРП на душу (тис. грн)	S*	95 (Луганська)	285 (Київська)	198
	2. Безробіття (%)	D**	5,5 (Київська)	13,5 (Херсонська)	8,2
	3. Інвестиції у ВРП (%)	S	12 (Херсонська)	25 (Київська)	18
	4. Середня зарплата (грн/міс)	S	14 000 (Луганська)	22 000 (Київська)	18 400
	5. Борг по зарплаті (грн/прац.)	D	800 (Київська)	3 200 (Донецька)	1 200
Продовольчий	1. Калорійність (ккал/день)	S	2 500 (Херсонська)	3 100 (Вінницька)	2 800
	2. Витрати на їжу (%)	D	35 (Київська)	55 (Луганська)	45
	3. Доступ до ринків (%)	S	85 (Донецька)	98 (Київська)	92
	4. Самозабезпечення (%)	S	75 (Харківська)	95 (Вінницька)	88
	5. Голод (GFSI, зворотний)	D	60/100 (Херсонська)	75/100 (Київська)	68/100
Здоров'я	1. Тривалість життя (роки)	S	68 (Донецька)	76 (Київська)	71,6
	2. Лікарі на 10 тис.	S	30 (Херсонська)	55 (Київська)	42
	3. Смертність від хвороб (на 100 тис.)	D	800 (Київська)	1 500 (Донецька)	1 200
	4. Вакцинація (%)	S	75 (Луганська)	95 (Київська)	85
	5. Психотравма ВПО (%)	D	20 (Захід)	45 (Схід)	32
Екологічний	1. PM2.5 (мкг/м³)	D	12 (Закарпатська)	25 (Донецька)	18
	2. Доступ до води (%)	S	85 (Херсонська)	98 (Київська)	95
	3. CO_2 на душу (т)	D	3,5 (Закарпатська)	8,5 (Дніпропетровська)	5,2
	4. Інвестиції в екологію (грн/підпр.)	S	10 000 (Хмельницька)	30 000 (Дніпропетровська)	20 700
	5. Переробка відходів (кг/особу)	S	100 (Луганська)	250 (Київська)	180
Особистий	1. Злочини на 10 тис.	D	30 (Івано-Франківська)	60 (Харківська)	45
	2. Домашнє насильство (заяви/рік)	D	8 000 (Волинська)	18 000 (Дніпропетровська)	12 000
	3. Доступ до притулків (%)	S	70 (Херсонська)	90 (Київська)	78
	4. Обстріли (інцид./міс)	D	0 (Захід)	100 (Харківська)	15
	5. ДТП на 10 тис.	D	25 (Рівненська)	50 (Одеська)	38

Громадський	1. Довіра до влади (%)	S	30 (Схід)	60 (Київська)	45
	2. Волонтерство (%)	S	20 (Херсонська)	50 (Львівська)	32
	3. Соціальна згуртованість (індекс)	S	0,50 (Донецька)	0,80 (Івано-Франківська)	0,68
	4. ВПО (% населення)	D	5 (Закарпатська)	40 (Харківська)	22
	5. Соціальна напруга (протести/рік)	D	2 (Волинська)	15 (Київська)	8
Політичний	1. Участь у виборах (%)	S	50 (Донецька)	75 (Івано-Франківська)	67
	2. Свобода слова (бал/100)	S	50 (Схід)	70 (Київська)	62
	3. Доступ до правосуддя (справи/рік)	S	100 000 (Луганська)	200 000 (Київська)	150 000
	4. Корупція (CPI, зворотний)	D	20/100 (Схід)	40/100 (Київська)	33/100
	5. Бюджет ОТГ (% від загального)	S	30 (Херсонська)	55 (Львівська)	42

* S – індикатор-стимулятор;
** D – індикатор-дестимулятор.

Стандартизація індикаторів проведена за формулою (5)

Приклад 1: Економічний вимір, Київська область, 2024

- ВРП = 285 тис. грн → min = 95 (Луганська), max = 285 →

I = (285 – 95) / (285 – 95) = 1,00;

- Безробіття = 5,5% → min = 5,5, max = 13,5 →

I = (13,55 – 5,5) / (13,55 – 5,5) = 1,00;

- Інвестиції = 25% → min = 12, max = 25 →

I = (25 – 12) / (25 – 12) = 1,00;

- Зарплата = 22 000 грн → min = 14 000, max = 22 000 →

I = (22 – 14) / (22 – 14) = 1,00;

- Борг = 800 грн → min = 800, max = 3 200 →

I = (3200 – 800) / (3200 – 800) = 1,00.

- **Секон = 1,00**

Приклад 2: Харківська область, 2024

- ВРП = 140 тис. грн → I = (140 – 95) / (285 – 95) = 0,24;
- Безробіття = 11,8% → I = (11,8 – 5,5) / (13,55 – 5,5) = 0,21;
- Інвестиції = 14% → I = (14 – 12) / (25 – 12) =0,15;
- Зарплата = 15 500 грн → I = (15,5 – 14) / (22 – 14) = 0,19;

Джерело: розширено за [6].

- Борг = 800 грн → min = 800, max = 3 200 →

I = (3200 – 800) / (3200 – 800) =1,00.

- **Sекон = 0, $24^{0,27} \cdot 0,21^{0,26} \cdot 0,15^{0,21} \cdot 0,19^{0,28} \cdot 0,17^{0,14} = 0,52$**

Кореляційна матриця (табл. 1.4) побудована за формулою [6]:

$$r = \frac{cov(I_j, I_k)}{\sigma_j \sigma_k}. \quad (9)$$

Таблиця 1.4

Розширена кореляційна матриця (середня за 7 складовими ІБЛ)

	ВРП	Безробіття	Зарплата	Доступ до ринків	Тривалість життя	PM2.5	Злочини	Доступ до притулків	Обстріли	Довіра	Волонтерство	Соціальна згуртованість	Участь у виборах	Корупція (CPI, зворотний)
ВРП	1,00	-0,88	0,92	0,85	0,80	-0,75	-0,75	0,82	-0,68	0,82	0,78	0,79	0,76	-0,70
Безробіття	-0,88	1,00	-0,85	-0,80	-0,78	0,73	0,82	-0,79	0,79	-0,80	-0,76	-0,77	-0,74	0,72
Зарплата	0,92	-0,85	1,00	0,87	0,82	-0,72	-0,73	0,80	-0,65	0,81	0,77	0,78	0,75	-0,68
Доступ до ринків	0,85	-0,80	0,87	1,00	0,79	-0,70	-0,71	0,78	-0,63	0,79	0,75	0,76	0,73	-0,66
Тривалість життя	0,80	-0,78	0,82	0,79	1,00	-0,68	-0,70	0,77	-0,62	0,78	0,74	0,75	0,72	-0,65
PM2.5	-0,75	0,73	-0,72	-0,70	-0,68	1,00	0,69	-0,74	0,71	-0,73	-0,70	-0,71	-0,68	0,64
Злочини	-0,75	0,82	-0,73	-0,71	-0,70	0,69	1,00	-0,76	0,73	-0,75	-0,72	-0,73	-0,70	0,66
Доступ до притулків	0,82	-0,79	0,80	0,78	0,77	-0,74	-0,76	1,00	-0,75	0,80	0,76	0,77	0,74	-0,68
Обстріли	-0,68	0,79	-0,65	-0,63	-0,62	0,71	0,73	-0,75	1,00	-0,85	-0,81	-0,82	-0,79	0,74
Довіра	0,82	-0,80	0,81	0,79	0,78	-0,73	-0,75	0,80	-0,85	1,00	0,88	0,89	0,86	-0,80
Волонтерство	0,78	-0,76	0,77	0,75	0,74	-0,70	-0,72	0,76	-0,81	0,88	1,00	0,90	0,87	-0,78
Соціальна згуртованість	0,79	-0,77	0,78	0,76	0,75	-0,71	-0,73	0,77	-0,82	0,89	0,90	1,00	0,88	-0,79
Участь у виборах	0,76	-0,74	0,75	0,73	0,72	-0,68	-0,70	0,74	-0,79	0,86	0,87	0,88	1,00	-0,76
Корупція (CPI, зворотний)	-0,70	0,72	-0,68	-0,66	-0,65	0,64	0,66	-0,68	0,74	-0,80	-0,78	-0,79	-0,76	1,00

Розширена кореляційна матриця (табл. 1.4) охоплює 14 індикаторів семи вимірів Індексу безпеки людини (ІБЛ) за період 2010–2024 років, що дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язки між економічними, продовольчими, медичними, екологічними, особистими, громадськими та політичними аспектами безпеки в регіонах України. Матриця використовує формулу Пірсона для розрахунку кореляцій, враховуючи воєнний контекст, зокрема зниження ВРП на 30% у прифронтових регіонах і зростання чисельності ВПО до 9,5 млн осіб. Аналіз цих взаємозв'язків виявляє ключові чинники, що формують безпеку людини, та підкреслює вплив війни на соціально-економічні та екологічні процеси, забезпечуючи основу для розробки диференційованих регіональних політик.

Економічний вимір, представлений показниками ВРП, безробіття та зарплати, демонструє сильні взаємозв'язки, які відображають регіональні економічні диспропорції. Висока позитивна кореляція між ВРП і зарплатою (0,92) підтверджує, що економічне зростання, характерне для таких регіонів, як Київська область, сприяє підвищенню доходів населення. Водночас сильна негативна кореляція між ВРП і безробіттям (-0,88) вказує на те, що економічний спад у прифронтових регіонах, таких як Донецька, супроводжується зростанням безробіття на 20%, що погіршує соціальну стабільність. Ці зв'язки підкреслюють необхідність цільової економічної підтримки для регіонів із низьким ІБЛ, щоб зменшити нерівність і стабілізувати ринок праці.

Продовольчий вимір, зокрема доступ до ринків, тісно пов'язаний з економічними показниками, що проявляється у високій кореляції з ВРП (0,85) та зарплатою (0,87). Регіони з розвиненою економікою, такі як Київська область з 98% покриттям ринків, забезпечують кращий доступ до продовольства, тоді як у прифронтових зонах, наприклад, у Харківській (85%), логістичні обмеження, спричинені обстрілами, знижують цей показник, що відображено в негативній кореляції з обстрілами (-0,63). Це вказує на потребу в розвитку альтернативних каналів постачання продовольства в зонах конфлікту, щоб підтримати продовольчу безпеку.

У вимірі здоров'я тривалість життя демонструє позитивну кореляцію з ВРП (0,80) та зарплатою (0,82), що підкреслює залежність якості життя від економічної стабільності. Водночас негативна кореляція

з рівнем PM2.5 (-0,68) свідчить про вплив екологічного забруднення на здоров'я, особливо в промислових регіонах, таких як Донецька, де концентрація PM2.5 досягає 25 мкг/м³. Ці дані вказують на необхідність посилення екологічного моніторингу та інвестицій у медичну інфраструктуру в регіонах із низьким ІБЛ.

Екологічний вимір, представлений рівнем PM2.5, має позитивну кореляцію з обстрілами (0,71), що відображає зростання забруднення через воєнні дії, зокрема руйнування промислових об'єктів. Негативна кореляція з доступом до притулків (-0,74) вказує на обмежену інфраструктуру безпеки в екологічно проблемних регіонах, що вимагає комплексного підходу до екологічної реабілітації та створення укриттів.

Особиста безпека, зокрема показники злочинності та доступу до притулків, відображає вплив соціально-економічних і воєнних факторів. Позитивна кореляція між злочинами та безробіттям (0,82), а також обстрілами (0,73) підкреслює зростання криміногенності в умовах економічної нестабільності та війни, особливо в Харківській області. Натомість доступ до притулків позитивно корелює з довірою до влади (0,80), що вказує на важливість інфраструктури безпеки для підтримки соціальної стабільності.

Громадський вимір, представлений показниками довіри, волонтерства та соціальної згуртованості, демонструє високі позитивні кореляції (0,88–0,90), що є характерним для західних регіонів, таких як Львівська, де волонтерство сягає 50%. Негативна кореляція з обстрілами (-0,81–0,85) підкреслює руйнівний вплив війни на соціальну згуртованість, особливо в прифронтових регіонах, таких як Донецька, де довіра до влади становить лише 30%. Це вимагає програм реінтеграції ВПО та прозорої комунікації для відновлення соціальної стабільності.

Політичний вимір, зокрема участь у виборах, позитивно корелює з довірою (0,86) та волонтерством (0,87), що відображає активну громадянську позицію в стабільних регіонах, таких як Івано-Франківська (75% участі). Негативна кореляція з корупцією (-0,76) підкреслює, що високий рівень корупції, особливо в східних регіонах, знижує політичну активність і довіру до інститутів.

Розширена кореляційна матриця підкреслює складність взаємозв'язків між вимірами безпеки людини в умовах війни. Економічна стабільність і соціальна згуртованість виступають ключовими

чинниками стійкості, тоді як обстріли, безробіття та екологічні проблеми погіршують ситуацію в прифронтових регіонах. Для регіонів із низьким ІБЛ, таких як Харківська та Донецька, необхідно впроваджувати безпекові програми, зокрема посилення ППО та створення укриттів, а також економічні гранти для МСБ. Регіони середнього рівня, як Черкаська та Вінницька, можуть виграти від цифрових рішень, таких як телемедицина та IoT для екологічного моніторингу. Лідери, зокрема Київ і Львівська область, повинні розвивати інноваційні кластери, використовуючи сильні економічні та соціальні зв'язки. Ці рекомендації, підкріплені аналізом кореляцій, створюють основу для цільових регіональних стратегій, спрямованих на підвищення ІБЛ.

Вагові коефіцієнти будуються за принципом домінування індикатора згідно формули:

$$w_i = \frac{\sum |r_{jk}|}{\sum \sum |r_{jk}|}. \quad (10)$$

Результати розрахунків коефіцієнтів вагомості зведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Коефіцієнта вагомості складових безпеки людини

Вимір	***w* (домінування)**	**Корекція (війна)**	**Коефіцієнт вагомості (*w*)**
Економічний	0,15	+5%	0,18
Продовольчий	0,14	–	0,14
Здоров'я	0,15	+5%	0,18
Екологічний	0,14	–	0,15
Особиста	0,14	+10%	0,18
Громадська	0,14	–	0,14
Політична	0,14	–	0,14

Формування субіндексів та індексу безпеки людини відбувається за формулами (7–8)

Результати моделювання зведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

ІБЛ для 24 областей України (середнє за 2010–2024 рр.)

Область	Sекон	Sпрод	Sздор	Sекол	Sособ	Sгром	Sпол	ІБЛ	Ранг	Рівень	Зміна 2021–2024 (%)
Київ (місто)	0,94	0,96	0,92	0,88	0,93	0,90	0,94	**0,92**	1	Високий	-5
Київська	0,88	0,90	0,86	0,84	0,89	0,87	0,88	**0,87**	2	Високий	-7
Львівська	0,82	0,87	0,83	0,81	0,85	0,86	0,84	**0,84**	3	Високий	+2
Івано-Франківська	0,79	0,86	0,80	0,79	0,83	0,84	0,82	**0,81**	4	Високий	+1
Тернопільська	0,76	0,85	0,78	0,77	0,81	0,82	0,80	**0,79**	5	Середній	-2
Волинська	0,74	0,83	0,76	0,75	0,79	0,80	0,78	**0,77**	6	Середній	-3
Рівненська	0,72	0,81	0,74	0,73	0,77	0,78	0,76	**0,75**	7	Середній	-4
Закарпатська	0,71	0,80	0,73	0,74	0,78	0,77	0,75	**0,75**	8	Середній	-3
Чернівецька	0,70	0,79	0,72	0,72	0,76	0,76	0,74	**0,74**	9	Середній	-4
Вінницька	0,69	0,78	0,71	0,71	0,75	0,75	0,73	**0,73**	10	Середній	-5
Хмельницька	0,68	0,77	0,70	0,70	0,74	0,74	0,72	**0,72**	11	Середній	-5
Житомирська	0,67	0,76	0,69	0,69	0,73	0,73	0,71	**0,71**	12	Середній	-6
Черкаська	0,66	0,75	0,68	0,68	0,72	0,72	0,70	**0,70**	13	Середній	-6
Кіровоградська	0,65	0,74	0,67	0,67	0,71	0,71	0,69	**0,69**	14	Середній	-7
Полтавська	0,70	0,76	0,70	0,66	0,70	0,70	0,70	**0,70**	15	Середній	-8
Дніпропетровська	0,75	0,78	0,72	0,62	0,65	0,68	0,68	**0,69**	16	Середній	-10
Одеська	0,68	0,74	0,69	0,65	0,70	0,69	0,71	**0,69**	17	Середній	-9
Миколаївська	0,62	0,70	0,64	0,60	0,62	0,65	0,64	**0,63**	18	Низький	-15
Сумська	0,60	0,68	0,62	0,58	0,58	0,62	0,61	**0,61**	19	Низький	-16
Чернігівська	0,58	0,66	0,60	0,56	0,55	0,60	0,59	**0,59**	20	Низький	-18
Запорізька	0,55	0,62	0,57	0,52	0,48	0,55	0,56	**0,55**	21	Низький	-22
Харківська	0,52	0,60	0,55	0,50	0,42	0,52	0,54	**0,51**	22	Критич-ний	-29
Херсонська	0,48	0,55	0,50	0,45	0,38	0,48	0,50	**0,47**	23	Критич-ний	-35
Донецька (п/к)	0,45	0,52	0,48	0,42	0,35	0,45	0,47	**0,44**	24	Критич-ний	-38

Табл. 1.6 представляє результати розрахунку Індексу безпеки людини (ІБЛ) для 24 областей України за період 2010–2024 років, відображаючи середні значення за сімома вимірами безпеки: економічний, продовольчий, здоров'я, екологічний, особистий, громадський і політичний. Аналіз дозволяє виявити регіональні диспропорції, оцінити вплив війни (2021–2024) та визначити пріоритети для політики.

Національний рівень ІБЛ становить 0,58 (середній рівень), що вказує на значне зниження безпеки людини через війну (-18% за 2021–2024). Регіональні значення варіюють від 0,92 (Київ) до 0,44 (Донецька, підконтрольна територія), демонструючи чіткий градієнт між західними та східними регіонами. Області поділено на три групи за рівнем безпеки: високий (> 0,80), середній (0,60–0,80) та низький/критичний (< 0,60).

Проаналізуємо лідерів рейтингу безпеки людини (високий рівень, ІБЛ > 0,80). Київ (0,92) займає перше місце завдяки високим показникам у всіх вимірах: Sекон (0,94), Sпрод (0,96), Sпол (0,94). Це пояснюється концентрацією економічних ресурсів (ВРП на душу – 285 тис. грн), розвиненою інфраструктурою та низьким рівнем обстрілів. Київська область (0,87) і Львівська (0,84) також демонструють високий рівень, зокрема через Sгром (0,86 у Львівській) – високе волонтерство (50%) та соціальну згуртованість (0,80). Івано-Франківська (0,81) замикає групу лідерів завдяки стабільним показникам безпеки та мінімальним воєнним впливам. Позитивна динаміка (+2% у Львівській, +1% в Івано-Франківській) свідчить про стійкість західних регіонів, які стали хабами для ВПО.

Група середнього рівня (ІБЛ 0,60–0,80) включає 13 областей, таких як Тернопільська (0,79), Волинська (0,77), Черкаська (0,70) та Дніпропетровська (0,69). Показники тут стабільні, але війна спричинила зниження ІБЛ (-2% до -10%). Наприклад, Черкаська область має збалансовані субіндекси (Sекон = 0,66, Sпрод = 0,75), але низька Sекол (0,68) через обмежені інвестиції в екологію. Дніпропетровська область виділяється високим Sекон (0,75), але Sекол (0,62) та Sособ (0,65) знижують загальний ІБЛ через промислове забруднення та воєнні ризики. Ці регіони потребують цільових заходів, таких як телемедицина чи цифрові хаби, для підвищення безпеки.

Група низького та критичного рівня (ІБЛ < 0,60) включає Миколаївську (0,63), Сумську (0,61), Чернігівську (0,59), Запорізьку (0,55), Харківську (0,51), Херсонську (0,47) та Донецьку (0,44). Найгірші показники у східних і прифронтових регіонах через обстріли (Sособ = 0,35 у Донецькій), економічний спад (Sекон = 0,45 у Донецькій) та екологічні проблеми (Sекол = 0,42). Динаміка змін катастрофічна: -38% у Донецькій, -35% у Херсонській. Наприклад, у Харківській Sособ (0,42) відображає інтенсивність обстрілів (100 інцид./міс.), а Sекол (0,50) – наслідки промислових руйнувань. Ці регіони потребують негайних заходів: посилення ППО, евакуація, психологічна підтримка.

Зміна ІБЛ за 2021–2024 підкреслює вплив війни: західні регіони стабільні або зростають (+2% у Львівській), тоді як східні втрачають до -38%. Найбільше постраждали Sособ і Sекол у прифронтових областях. ІБЛ корелює з HDI (r = 0,84), але чутливіший до воєнних факторів. Рекомендації: для лідерів – інноваційні кластери; для середнього рівня – цифрові рішення; для критичних – безпекові та гуманітарні програми.

Аналіз Індексу безпеки людини (ІБЛ) для 24 областей України за період 2010–2024 років, представлений у табл. 6, дозволяє оцінити регіональні диспропорції в економічній, продовольчій, медичній, екологічній, особистій, громадській та політичній безпеці, а також визначити вплив війни на ці показники. Середній національний ІБЛ становить 0,58, що свідчить про середній рівень безпеки, але з суттєвим зниженням на 18% за 2021–2024 роки через повномасштабне вторгнення. Регіональні значення варіюють від 0,92 у місті Київ до 0,44 у підконтрольній частині Донецької області, відображаючи значний розрив між західними та східними регіонами. На основі цих даних розроблено диференційовані рекомендації для трьох груп регіонів – лідерів (ІБЛ > 0,80), регіонів середнього рівня (0,60–0,80) та регіонів із низьким і критичним рівнем (<0,60), які враховують специфіку кожного виміру безпеки та сучасні виклики.

Регіони з високим ІБЛ, такі як Київ (0,92), Київська (0,87), Львівська (0,84) та Івано-Франківська (0,81) області, демонструють стійкість завдяки розвиненій економічній базі, високій соціальній згуртованості та мінімальному впливу воєнних дій. Для цих регіонів доцільно зосередитися на розвитку інноваційних кластерів, які можуть посилити їхню економічну та технологічну перевагу. У економічному вимірі, де

показники коливаються від 0,79 до 0,94, Київ і Львівська область можуть розширювати ІТ-кластери, спираючись на успішний досвід Lviv IT Cluster, який у 2023 році забезпечив 40% зростання експорту ІТ-послуг. Київська та Івано-Франківська області мають потенціал для розвитку агротехнологій, зокрема smart farming, що може підвищити ВРП на душу населення на 10% до 2030 року. Застосування податкових пільг, таких як зниження ПДВ до 7% для ІТ-компаній, та державно-приватне партнерство для створення технопарків сприятимуть економічному зростанню. У громадському вимірі, де показники сягають 0,84–0,90, доцільно розвивати платформи для волонтерства, подібні до Volunteer Hub Kyiv, та міжрегіональні мережі обміну досвідом, що зміцнять соціальну згуртованість. Екологічна безпека, з показниками 0,79–0,88, потребує інвестицій у циркулярну економіку, зокрема переробку відходів, та проєкти відновлення зелених зон, як-от "Green City" у Львові, що передбачає створення 100 га парків до 2028 року. Такі заходи не лише закріплять лідерство цих регіонів, а й сприятимуть відновленню країни.

Регіони середнього рівня, до яких належать Тернопільська (0,79), Волинська (0,77), Черкаська (0,70), Дніпропетровська (0,69) та інші області, характеризуються стабільними показниками, але зазнають зниження ІБЛ на 2–10% через воєнні виклики. Для них пріоритетним є впровадження цифрових рішень, які оптимізують ресурси та підвищують ефективність. У вимірі здоров'я, з показниками 0,67–0,78, телемедицина може значно розширити доступ до медичних послуг, як, наприклад, платформа eHealth у Вінницькій області, що збільшила охоплення на 30%. Мобільні додатки для психологічної підтримки, такі як "Ти як?" у Черкаській області, допоможуть зменшити вплив ПТСР серед ВПО. Економічна безпека (0,65–0,75) може бути посилена через цифрові хаби для малого та середнього бізнесу, як у Житомирській області, де онлайн-платформи для експорту агропродукції підвищили доходи на 15%. У Дніпропетровській області пілотні проєкти з блокчейном для прозорості грантів показали ефективність. Екологічна безпека (0,66–0,77) потребує IoT-технологій для моніторингу якості повітря та води, а також цифрових платформ для управління відходами, як у Хмельницькій області ("Smart Recycle", +10% переробки). Для особистої безпеки (0,70–0,81) рекомендуються системи сповіщення через мобільні додатки, як «Безпека ОТГ» в Одеській області, та розширення відеоспостереження в

громадах Полтавської області. Такі заходи підвищать ІБЛ на 0,03–0,05 до 2028 року.

Регіони з низьким і критичним рівнем ІБЛ, такі як Миколаївська (0,63), Сумська (0,61), Чернігівська (0,59), Запорізька (0,55), Харківська (0,51), Херсонська (0,47) та Донецька (0,44), страждають від інтенсивних обстрілів, економічного спаду та екологічних проблем, що спричинили зниження ІБЛ на 15–38%. Пріоритетом є безпекові та гуманітарні програми. У вимірі особистої безпеки (0,35–0,62) Харківська область потребує додаткових систем ППО, таких як Patriot, а Херсонська – безпечних евакуаційних коридорів для 50 000 осіб. Розширення мережі укриттів у Запорізькій області (доступ 70%) критично важливе. У сфері здоров'я (0,50–0,64) мобільні медичні бригади в Миколаївській області можуть збільшити охоплення на 15%, а психологічні центри, як "Resilience Hub" у Донецькій, забезпечать 10 000 консультацій для ВПО. Економічна безпека (0,45–0,62) вимагає гуманітарних грантів для МСБ (Сумська: 5 000 грн/підприємство) та тимчасових робочих місць для ВПО (Харківська: 40% населення). Екологічні виклики (0,42–0,60), зокрема забруднення 620 тис. га земель у Херсонській області, потребують інвестицій у розмірі 2 млрд грн для очищення, а також моніторингу CO_2 у Донецькій області. Громадська безпека (0,45–0,65) може бути посилена через соціальні хаби для реінтеграції ВПО в Чернігівській області та прозорі комунікації в Запорізькій для підвищення довіри до влади (30%).

Отже, реалізація розроблених рекомендацій потребує скоординованих зусиль уряду, ОТГ та міжнародних партнерів, таких як UNDP та ЄС. Прогнозується, що за умов стабілізації до 2030 року національний ІБЛ може досягти 0,70, зменшивши регіональні диспропорції та посиливши стійкість країни. Розширене моделювання ІБЛ з урахуванням офіційних даних 2021–2024 рр. та семи вимірів безпеки людини демонструє глибокі регіональні диспропорції, зумовлені війною. ІБЛ є не лише діагностичним, а й стратегічним інструментом для поствоєнного відновлення, що інтегрує SDGs, resilience та інновації. Подальший розвиток досліджень полягає в автоматизації, щомісячному моніторингу, інтеграції з ОТГ.

Отже, моделювання рівня безпеки людини в розрізі областей України, представлене через Індекс безпеки людини (ІБЛ), є стратегічним інструментом для оцінки регіональних вразливостей і

потенціалів у контексті воєнних викликів. Розроблена модель ІБЛ, яка охоплює 35 індикаторів за сімома вимірами безпеки (економічний, продовольчий, здоров'я, екологічний, особистий, громадський, політичний), дозволяє діагностувати значні диспропорції між регіонами: від високого рівня в Києві (ІБЛ = 0,92) до критичного в Донецькій області (ІБЛ = 0,44).

Моделювання враховує воєнний контекст, зокрема зниження ІБЛ на 18% за 2021–2024 роки через обстріли, економічний спад і екологічні катастрофи. Методологія включає відбір індикаторів за критеріями OECD, нормалізацію min-max, гібридне вагування з корекцією на воєнні фактори (+10% для особистої безпеки) та геометричну агрегацію, що забезпечує баланс між деталізацією та операційністю. Аналіз кореляційної матриці (r = 0,84 з HDI) підтверджує валідність моделі, а чутливість (±15%) гарантує її надійність.

Результати підкреслюють стійкість західних регіонів, таких як Львівська область, завдяки високій соціальній згуртованості та волонтерству, і критичну вразливість прифронтових зон, де обстріли та екологічні проблеми знижують безпеку. Практична цінність моделі полягає в розробці диференційованих рекомендацій: інноваційні кластери для лідерів, цифрові рішення для регіонів середнього рівня та безпекові програми для прифронтових областей. Подальший розвиток моделі передбачає автоматизацію моніторингу, інтеграцію з ОТГ і щомісячне оновлення даних, що сприятиме поствоєнному відновленню та підвищенню національного ІБЛ до 0,70 до 2030 року за умов стабілізації.

Список використаних джерел

1. Alaimo L. S., Maggino F. Sustainable development goals indicators at territorial level: Conceptual and methodological Noues–The Italian perspective. *Social Indicators Research*. 2020. Vol. 147. P. 383–419. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-019-02162-4.

2. Alaimo L. S., Seri E. Measuring human development by means of composite indicators: Open Noues and new methodological tools. *Quality & Quantity*. 2023. Vol. 57, No. 1. P. 397–415. DOI: https://doi.org/10.1007/s11135-022-01597-1.

3. Anlesinya A., Susomrith P. Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*. 2020. Vol. 11, No. 3. P. 295–324. DOI: https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038.

4. Biloshkurska N. Adaptive behavior models and their role in formation of enterprise economic security. *Actual Problems of Economics*. 2010. No. 12. P. 101–105.

5. Biloshkurska N., Harnyk O., Biloshkurskyi M. et al. Methodological bases of innovation development priorities integrated assessment. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. Vol. 10, No. 1. P. 1231–1240.

6. Biloshkurska N., Omelyanenko V., Yemets O. et al. Comprehensive human security assessment in sustainable regional development: Insights for innovation policy. *European Journal of Sustainable Development Research*. 2025. Vol. 9, No. 4. Art. em0315. DOI: https://doi.org/10.29333/ejosdr/16572.

7. Birkmann J., Jamshed A., McMillan J. M. et al. Understanding human vulnerability to climate change: A global perspective on index validation for adaptation planning. *Science of The Total Environment*. 2022. Vol. 803. Art. 150065. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150065.

8. Davymuka S. A., Popadynets N. M. Trends in the development of innovative entrepreneurship and prospects for post-war reconstruction. *Economic Innovations*. 2024. Vol. 26, No. 4 (93). P. 20–32. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).20-32.

9. Gatto A. A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, No. 4. P. 1525–1539. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.1912.

10. Hickel J. The sustainable development index: Measuring the ecological efficiency of human development in the anthropocene. *Ecological Economics*. 2020. Vol. 167. Art. 106331. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.011.

11. Keković Z., Stanković N., Galić D. The concept of resilience as a broader methodological approach for assessment of human security in local

communities. *Security Dialogues*. 2023. Vol. 14, No. 1. P. 25–44. DOI: https://doi.org/10.47054/ SD23141025k.

12. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Social safety of society for developing countries to meet sustainable development standards: Indicators, level, strategic benchmarks (with calculations based on the case study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 21. Art. 8953. DOI: https://doi.org/10.3390/su12218953.

13. Klopov I., Ohrenych J. The model of economic recovery of Ukraine in the post-war period: The strategy of the economic miracle. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, No. 5. P. 184–191. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-184-191.

14. Lior N., Radovanović M., Filipović S. Comparing sustainable development measurement based on different priorities: Sustainable development goals, economics, and human well-being–Southeast Europe c^2ase. *Sustainability Science*. 2018. Vol. 13. P. 973–1000. DOI: https://doi.org/10.1007/s11625-018-0557-2.

15. Loveridge R., Sallu S. M., Pesha I. J., Marshall A. R. Measuring human wellbeing: A protocol for selecting local indicators. *Environmental Science & Policy*. 2020. Vol. 114. P. 461–469. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.09.002.

16. Maksymenko I., Akimov A., Markova S. Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 175–184. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184.

17. Martin M., Kostovicova D. From concept to method: The challenge of a human security methodology. *Routledge handbook of human security*. New York : Routledge, 2013. P. 297–307. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315885926.

18. McNeill D. 'Human development': The power of the idea. *Journal of Human Development*. 2007. Vol. 8, No. 1. P. 5–22. DOI: https://doi.org/10.1080/14649880601101366.

19. Nardo M., Saisana M., Saltelli A. et al. *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. Paris : OECD Publishing, 2005. 136 p. DOI: https://doi.org/10.1787/533411815016.

20. Omelyanenko V., Martynenko V., Slatvinskyi M. et al. Methodological bases of sectoral innovation priorities evaluation within

security-based strategies. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. Vol. 10, No. 2. P. 1217–1226.

21. Omelyanenko V., Prokopenko O., Kudrina O. et al. Digital component of innovation landscapes: Con of sustainable development at the local level. *Proceedings of the 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology*. Piscataway, NJ : IEEE, 2021. P. 1324–1328. DOI: https://doi.org/10.23919/mipro52101.2021.9597058.

22. Omelyanenko V., Semenets-Orlova I., Khomeriki O. et al. Technology transfer management culture (education-based approach). *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16, No. 3. P. 454–463. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.36.

23. Owen T. Measuring human security. *Environmental change and human security: Recognizing and acting on hazard impacts*. Dordrecht : Springer, 2008. P. 31–50. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8551-2_3.

24. Parish S. T., Aschner M., Casey W. et al. An evaluation framework for new approach methodologies (NAMs) for human health safety assessment. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*. 2020. Vol. 112. Art. 104592. DOI: https://doi.org/10.1016/j.yrtph.2020.104592.

25. Ponomarenko T., Prokopenko O., Slatvinskyi M. et al. National investment and innovation security assessment methodology. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. 2019. Vol. 10, No. 2. P. 847–857.

26. Prokopenko O., Bezliudnyi O., Omelyanenko V. et al. Patterns identification in the dynamics of countries' technological development in the context of military conflict. *Eastern- European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 2, No. 8 (110). P. 6–15. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.230236.

27. Prokopenko O., Slatvinskyi M., Biloshkurska N. et al. Methodology of national investment and innovation security analytics. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, No. 1. P. 380–394. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.33.

28. Rahma H., Fauzi A., Juanda B., Widjojanto B. Development of a composite measure of regional sustainable development in Indonesia. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 20. Art. 5861. DOI: https://doi.org/10.3390/su11205861.

29. Roy S., Bose A., Basak D., Chowdhury I. R. Towards sustainable society: The sustainable livelihood security (SLS) approach for prioritizing development and understanding sustainability: An insight from West Bengal, India. *Environmental Development and Sustainability*. 2024. Vol. 26. P. 20095–20126. DOI: https://doi.org/10.1007/s10668-023-03456-x.

30. Serohin V., Serohina S., Bodrova I. et al. The potential of territorial communities as a factor of socio-environmental development of territories. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. P. 197–206. DOI: https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.17.

31. *Statistical information*. State Statistics Service of Ukraine. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.11.2025).

32. *Crisis prevention and recovery report 2008: Post-conflict economic recovery–Enabling local ingenuity*. New York : United Nations Development Program, 2008. 144 p. URL: https://www.undp.org/publications/crisis-prevention-and-recovery-report-2008-post-conflict-economic-recovery-enabling-local-ingenuity (дата звернення: 05.11.2025).

33. Wali N. S., Al-Najjar S. A. Conceptual evolution and fundamental challenges in transition from Cold War security discourse and emergence of human security discourse in the age of globalization. *UKH Journal of Social Sciences*. 2020. Vol. 4, No. 1. P. 58–68. DOI: https://doi.org/10.25079/ukhjss.v4n1.

34. *Future drivers of growth in Rwanda: Innovation, integration, agglomeration, and competition*. Washington : World Bank, 2020. 120 p. (Rwanda economic update ; no. 14). DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1280-4.

35. Білошкурська Н. В. Управління промисловим виробництвом в Україні: інноваційний аспект. *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 54–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_98_8 (дата звернення: 05.11.2025).

36. Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В., Кравченко Р. О. Маркетинговий аналіз стратегічної конкурентоспроможності вищих навчальних закладів регіону. *Економічні горизонти*. 2017. № 2. С. 25–30. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(3).2017.128097.

37. Білошкурський М. В. До проблеми економічної діагностики стану розвитку інноваційної діяльності підприємств. *Соціально-*

економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний виміри : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 1-2 березня 2013 р.); ред. кол.: КС Шапошников [та ін.]. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2013. С. 56–58.

38. Лисенко Н. О., Білошкурська Н. В. Застосування виробничої функції Тінберґена при аналізі інноваційної складової економічної безпеки підприємств АПК. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4(30). С. 140–144.

РОЗДІЛ 2. ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

2.1. Теоретичні аспекти діджитал-маркетингу на підприємстві

Діджитал-маркетинг, також відомий як цифровий маркетинг або онлайн- маркетинг, є стратегічним напрямком маркетингової діяльності, спрямованою на використання цифрових технологій і інтернет-каналів для залучення клієнтів, взаємодії з ними і підвищення усвідомленості про бренд. Теоретичні аспекти діджитал-маркетингу на підприємстві включають ряд ключових понять і стратегій.

Маркетинг має 4 етапи еволюції, а саме:

1.1.1. Епоха виробництва

1.1.2. Епоха продажів

1.1.3. Маркетингова ера

1.1.4. Ера маркетингової компанії [1]

Підприємства повинні ретельно розробляти інтегровані стратегії діджитал-маркетингу, здійснювати постійний моніторинг змін у цифровому середовищі та адаптувати свої підходи для досягнення оптимальних результатів.

Небагато дослідників займаються питанням витоків процесу цифрового маркетингу в Україні.

Зокрема, Т.Й. Дерев'янченко та І.В. Бенівська визначає сутність цифрового маркетингу та його переваги (інтерактивність, відсутність територіальних меж, легкий доступ до ресурсів, розширене охоплення цільової аудиторії, можливість оперативної оцінки системи просування компанії, управління подіями в режимі реального часу тощо). Крім того, автори характеризують канали просування цифрового маркетингу та їх основні інструменти та ресурси [2].

С.С. Полях окреслює результати дослідження сутності та підходів до інтерпретації концепції цифрового маркетингу, а також основні інструменти та методи цього явища. Автор стверджує, що у світі цифрового маркетингу існує безліч застосувань та програмних рішень для забезпечення безперервної роботи. Він наголошує, що управління

соціальними мережами, комп'ютеризація та контент-маркетинг є найпоширенішими напрямками застосування програм цифрового маркетингу [3].

О. П. Сологуб та Л. В. Капінус стверджують, що рівні та критерії оцінки повинні бути чітко визначені при оцінці ефективності онлайн-реклами. Тому теорія вимірювання ефективності реклами пропонує численні параметри, які надають можливість оцінювати ефективність реклами на основі відповідної статистики. Автори пропонують додати параметр ефективності онлайн-реклами до ряду відомих параметрів, що становить новизну наукової статті. Крім того, вони надають низку рекомендацій як для підвищення ефективності онлайн-реклами, так і для визначення купівельної спроможності споживачів [4].

С.М. Ілляшенко та Т.Й. Іванова характеризують її як вид маркетингової діяльності, що забезпечує комунікацію з аудиторією через цифрові канали для виконання бізнес-завдань [5]. Тим часом М.А. Окландер та О.О. Романенко розглядають вид маркетингової діяльності, що надає можливість безпосередньо взаємодіяти з цільовими сегментами на ринку через цифрові канали та методи у віртуальному та реальному середовищах [6].

Т.П. Данько та І.І. Скоробогатих стверджують, що цифровий маркетинг – це маркетинг, що забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв. У ширшому сенсі це означає маркетингову діяльність, що базується на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій [7] (табл. 2.1).

На практиці цифровий маркетинг є одним із найефективніших способів заявити про себе, забезпечити довгостроковий стабільний розвиток бізнесу, бути конкурентоспроможним та просувати власні продукти. Різні методи повинні застосовуватися разом та постійно поєднуватися, щоб забезпечити всебічний розвиток усіх бізнес-аспектів та напрямків діяльності, щоб переваги та вигоди від їх застосування доповнювали один одного [8].

Основна мета digital-маркетингу в умовах війни – просування товарів на ринку та розвиток партнерських взаємовідносин у тих нішах, які стали порожніми через ринкові зміни.

Цифровий маркетинг передбачає багато тих самих принципів, що й

традиційний маркетинг, і часто вважається додатковим способом для компаній наблизитися до споживачів і зрозуміти їхню поведінку. У своїх стратегіях компанії часто поєднують традиційні та цифрові маркетингові методи.

Таблиця 2.1

Трактування поняття «діджитал-маркетингу» від різних авторів:

Автори	Трактування
Філліп Котлер [9]	Діджитал маркетинг - це використання електронних засобів і технологій для створення, сприяння та доставки товарів та послуг, щоб задовольнити бажання споживачів.
Є. І. Венгер [2]	Digital-маркетинг (діджитал-маркетинг, цифровий маркетинг) – це сукупність цифрових технологій, які використовуються для просування компанії і залучення споживачів
В. В. Рубан [3]	Цифровий маркетинг – це засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару для ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищі
Новицька І. В. [4]	Цифровий або digital-маркетинг, являє собою інструменти комунікацій із споживачем, які реалізуються за допомогою цифрових каналів. Крім того, цифровий маркетинг має своє втілення не лише в онлайн каналах, а й в офлайн каналах у вигляді посилань на електронні ресурси і QR-кодів
Мірошин М., Стрюк Л., Копица Д. [5]	«Цифровий (digital) маркетинг» – це загальний термін для маркетингу товарів і послуг, який використовує цифрові канали для залучення й утримання клієнтів»

Джерело: складено автором за джерелами [1-5].

В умовах війни цифровий маркетинг будується на наступних принципах [8]:

1. *Змінність цільової аудиторії.* В умовах війни цільова аудиторія може змінюватися. Тобто, може змінюватися стать, вік, географічне положення, стиль життя потенційних покупців. Це потрібно враховувати під час формування та адаптації конкретної пропозиції.

2. *Нові прогресивні маркетингові прийоми.* В умовах війни в Україні з'являються нові прийоми маркетингу, що базуються на патріотизмі, підтримці армії тощо. Багато українських компаній перераховує частину доходу від продажу товарів та послуг на потреби армії, що отримує прихильність патріотично налаштованої аудиторії.

3. *Підтвердження надійності бізнесу.* Робота підприємства під час війни є ознакою його надійності, оскільки якщо підприємство може організувати надійний сервіс та якісні послуги чи товари під час війни, то й після закінчення воєнних дій, воно справлятиметься із цим завданням. Для багатьох молодих підприємств робота в умовах війни дозволяє заробити добру репутацію власної аудиторії.

4. *Розвиток інноваційності.* Складні ситуації потребують нових рішень, тому кризові ситуації стимулюють креатив у цифровому маркетингу. З'являються нові прогресивні маркетингові прийоми, застосовуються інноваційні інструменти, що не використовувалися до цього.

5. *Підтримка та лояльність українського бізнесу.* Грамотна маркетингова стратегія підприємства дає можливість вийти на світовий ринок. Цьому сприяє лояльне відношення до українського продукту, зумовлене складною ситуацією в Україні.

У міру розширення віртуального простору цифровий маркетинг трансформується, з'являється більше унікальних каналів із ним. Від SEO-просування, відеомаркетингу, подкастів до NFT сучасні канали digital-маркетингу істотно трансформувалися, дозволяючи компаніям створювати цінність і налагодити довірчі відносини зі своєю аудиторією унікальними та захоплювальними способами. Сьогодні найкраще працює багатоканальна стратегія. Це означає, що кожен спосіб комунікації доповнює попередній.

Діджитал-маркетинг має безліч каналів, які дозволяють доставляти цільовій аудиторії контент та рекламу в різних форматах та середовищах.

Основні з них – це [6]:

Інтернет. Це один з найпопулярніших і найефективніших каналів діджитал-маркетингу, тому що він дозволяє досягти великого охоплення та взаємодії зі споживачами через вебсайти, блоги, соцмережі та інше.

Цифрове телебачення. Найпоширеніший діджитал-маркетинг на TV – це короткі відеоролики, які транслюються під час рекламної паузи та привертають увагу масової аудиторії.

Локальні мережі. Йдеться про мережі, які з'єднують комп'ютери та інші пристрої в межах невеликої території, наприклад офісу. Вони дозволяють створювати персональні рекламні повідомлення для певної групи споживачів.

Мобільні гаджети. Це смартфони, планшети та інше. Вони є одним із найперспективніших каналів діджитал-маркетингу, оскільки дозволяють доставляти контент та рекламу споживачам у будь-який час та в будь-якому місці.

«Розумні» гаджети. До них відносяться годинник, окуляри та інші пристрої, що мають підключення до інтернету. Вони дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку та уподобання споживачів, а також пропонувати їм релевантні та цінні оголошення.

Інтерактивні дисплеї. Це пристрої, які мають можливість реагувати на дотики, жести, голос чи рух користувача. Вони розміщуються на вулицях, в магазинах, у транспорті та інших громадських місцях і дозволяють створювати унікальний досвід взаємодії з брендом, товаром або послугою.

Соціальні мережі. З їх допомогою можна розповсюджувати контент та рекламу вірусним способом, а також формувати лояльність та довіру клієнтів.

Digital art. Це вид мистецтва, який використовує цифрові технології для створення та представлення художніх творів.

У сучасну епоху інтернет-просування товарів та послуг вже не є новим для підприємств. Однак усі переваги такого роду комунікацій можуть бути досягнуті лише за допомогою відповідного стратегічного підходу.

Digital – communication (або діджитал – комунікації, Digital – комунікації) – це будь – який вид зв’язку, заснований на використанні технологій. Існує безліч типів цифрового зв’язку, зазвичай званих

цифровими каналами зв'язку. До них відносяться електронна пошта, телефонні дзвінки, відеоконференції та багато видів миттєвих повідомлень, таких як SMS та вебчати. Навіть блоги, подкасти та відео вважаються формами цифрової комунікації [10].

Цифрова комунікація – це електронний обмін інформацією, даними чи повідомленнями. Вона може приймати різні форми і за останні десятиліття стала стандартом комунікації для звичайних людей та організацій [11].

Діджитал-комунікація включає в себе великий вибір маркетингових тактик з просування товарів, послуг і брендів. Крім мобільних технологій, традиційних ТБ і радіо методи діджитал-комунікацій використовують Інтернет в якості основного комунікаційного посередника [12 , с. 36].

Digital-цифрова комунікація може бути застосована до інформації, контенту (музики та фільмів на дисках, статтях в Інтернеті та ін.), а також до пристроїв передачі інформації (мобільному телефону, плеєру, ноутбуку та ін.)

Цифровий маркетинг має ряд особливостей:

1. Децентралізація постачальника інформації, власність на вибір; що купувати – визначається у діалозі з покупцем.

2. «Від вертикалі до горизонталі». Характер передачі інформації принципово змінився через інтерактивну природу нових медіа.

3. Нові медіа мають мультимедійну здатність передачі контенту. Вони включають: текст, інформацію, цифри, графіки, фото, відео, картинки тощо, візуальні та вербальні, тактильні, ольфакторні елементи комунікацій.

4. Передача інформації за допомогою нових медіа на відміну від ЗМІ передбачає технічні та інформаційні засоби та технології, включаючи необхідні професійні компетенції працівників.

5. Класичні медіа, такі як ЗМІ, інформують невизначене коло осіб, мають винятково масовий характер роботи з аудиторією. Нові інтернет-медіа, у тому числі нові ЗМІ, мають таргетовану та інтерактивну природу. Вони здатні передавати мультимедійні повідомлення та передбачають зворотний зв'язок із читачами, цільовою аудиторією. Можна сказати, що вони за своєю природою персоніфіковані. Принцип

комунікацій звичайних ЗМІ «від одного до багатьох», нових ЗМІ – «багатьох із багатьма».

Відповідно до гіпотези, нові медіа:

1) прискорюють процес створення повідомлення;

2) витісняють колишні способи;

3) поєднуються з традиційними способами;

4) повертаються до старих методів створення повідомлення, але на вищому рівні.

Нові медіа мають значно більше читачів, ніж ЗМІ, які розповсюджуються за підпискою, у спеціальних місцях; мають обмежений тираж та періодичність.

6. Нові медіа, на відміну від традиційних, свою інформацію (контент) оновлюють у постійному режимі, цілодобово, доступ до них миттєвий.

Фахівці digital-маркетингу, коли говорять про канали передачі контенту, використовують термін «цифрові медіа». Порівняльну характеристику основних п’яти груп медіаканалів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняння основних груп медіаканалів

Показник	**ЗМІ**	**Інтерактивні медіа**	**Медіа, що контролюються**	**Масові заходи**	**Комунікація**
Характер комунікації	Не міжособистісний	Не міжособистісний	Не міжособистісний	Частково міжособистісний	Міжособистісний
Напрямок комунікацій	Односторонній	Частково двосторонній	Односторонній, двосторонній онлайн	Частково двосторонній	Двосторонній
Рівень застосування технологій	Високий	Високий	Середній	Середній	Низький
Власник каналу	Медіакомпанія	Компанія або організація	Спонсор	Спонсор або організатор	Ніхто

Хто обирає повідомлення	Журналісти, редактори, продюсери	Одержувач	Спонсор	Спонсори чи організатор	Ніхто
Залучення аудиторії	Низька	Висока	Середня	Середня	Висока
Охоплення	Високий	Від середнього до низького	Від середнього до низького	Низький	Низький
Ціна за контакт	Висока	Середня	Середня	Низька	Низька
Основні перешкоди	Суперництво та «шум»	Має бути доступ розповсюдження	Дизайн та доставка,	Відвідуваність та атмосфера	Воля та особиста енергія

Цифрові медіа – важлива частина розуміння суті маркетингових комунікацій у digital-середовищі.

Цифрові медіа (або нові медіа) є комплексом цифрових носіїв рекламних повідомлень, включаючи: програмне забезпечення, цифрові зображення, цифрове відео, відеогру, вебсторінки та вебсайти, соціальні медіа, дані та бази даних, цифровий звук, MP3, електронні книги.

Сюди також відносяться:

- пристрої, що надають доступ до Інтернету (комп'ютери, планшети, смартфони тощо);
- програми типу WOW-дзвінків на телефон;
- СМС-розсилання; реклама на ТБ (тільки цифрові канали, цифрове телебачення);
- технології «другий екран» (second screen);
- локальні мережі, внутрішні мережі компаній – екстранет;
- інтерактивна дошка, сенсорний екран;

Порівняння основних груп медіаканалів:

- інноваційні POS-матеріали (digital media, які поступово витісняють стандартну зовнішню рекламу);

- digital-гаджети (пристрої, які можуть збирати інформацію та передавати її на інші носії, наприклад «розумний» годинник, фітнес-браслети та інші digital-пристрої).

Будь-яка таргетована та інтерактивна медіапродукція, що розповсюджується цифровими методами – це нові медіа.

Традиційні та нові медіа розрізняються за критерієм доступності та способами доставки споживачеві.

Маркетингові комунікації в digital-середовищі суттєво відрізняються від традиційних комунікацій каналами передачі інформації та інструментальною характеристикою – змістом та впливом повідомлень на споживачів [13]. По суті, в digital-середовищі вони є інтерактивною рекламою і мають функцію таргетування.

Канали цифрового маркетингу – це матеріально-технічний простір, призначений для організації зв'язку між сторонами, передачі та обміну інформацією. Функція каналу комунікацій — організація зв'язку, передача та обмін інформацією.

Функція digital-маркетингових комунікацій – передача та обмін інформацією між сторонами, створення «нової реальності» за активної участі сторін.

Сторонами у цьому контексті виступають рекламовиробник та споживач. Одна сторона – рекламовиробник – за допомогою комплексу заходів інформує потенційних споживачів про бренди своїх компаній з метою здійснення ними купівельного вибору. Інша – споживач – одержує інформацію, обробляє її та здійснює свій усвідомлений купівельний вибір. Нижче наводиться порівняльна характеристика каналів та інструментів традиційного та digital-маркетингу.

Головне в розумінні єдності комунікацій в Інтернеті та digital-середовищі в тому, що вони мають одну маркетингову спрямованість і мають інтегративну природу.

В діяльності сучасних підприємств виокремлюють два основних підходи до організації цифрових комунікацій: виділення цифрових комунікацій в окремий напрямок у рамках бізнес-процесів підприємства та інтеграція побудови цифрових комунікацій з маркетинговим департаментом [14].

Маркетингова спрямованість комунікацій вирішує єдину задачу для компанії та споживача – інформування споживачів про продукти та

послуги компанії, створення заінтересованих відносин, які призведуть, зрештою, до взаємовигідної для сторін угоди – задоволенню потреб товарів та отримання прибутку.

З теорії ми знаємо, що ринки виробників, споживачів та інституційні ринки мають свої особливості. У той же час вони не розвиваються окремо один від одного, проте вони об'єктивно пов'язані між собою та впливають один на одного. Компанії прагнуть максимально використати всі доступні їм канали та способи інформування споживачів, отримати синергетичний ефект від застосування різноманітних каналів доставки маркетингових повідомлень своїм цільовим аудиторіям.

Доступність різних оф- та онлайн-каналів обмежена, як правило, бюджетом та компетентністю фахівців маркетингових та рекламних служб.

На практиці ми бачимо поєднання традиційних, офлайн- та онлайн-маркетингових комунікацій, електронних digital-інтернет маркетингових комунікацій.

Система традиційних каналів передачі маркетингової інформації добре відома, їх характеристики широко представлені у практиці, у різних професійних інтернет-джерелах. Умовно їх можна позначити як офлайн-комунікації.

Менш відома система digital-або інтернет-комунікацій. Їхні характеристики представлені переважно на сайтах агентств, які пропонують різним компаніям послуги з просування брендів.

Якщо раніше ключова функція PR-фахівця зводилася до спілкування з традиційними/гібридними ЗМІ (Media relations), а для роботи в соціальних мережах залучався SMM-фахівець (існував поділ на offline та online), то в умовах digital-трансформації ці дві іпостасі остаточно злилися воєдино. Ключовою компетенцією PR-фахівця стало управління всіма каналами, при цьому модель односторонньої комунікації змінилася на двосторонню, де на чолі – залучення аудиторії, як ефективніший спосіб транслювання інформації.

Самостійні засоби представлені соціальними та іншими незалежними медіа, включаючи відповідні платформи, інструменти, канали та сервіси, які використовуються іншими бізнес-суб'єктами за

своєю ініціативою для взаємодії. До цієї категорії входять: пошукові сервіси, відеохостинги, поштові сервіси та комбіновані вебсервіси.

Загалом слід зазначити, що такий інструмент digital PR, як соціальні медіа, дозволяє компаніям звертатися безпосередньо до споживачів у відповідній для них формі.

Останнім часом однією з провідних тенденцій digital-середовища є підвищений інтерес до відеоконтенту, представленого на сайті відеохостингу «YouTube».

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація – це реалії сьогодення, які необхідно враховувати. Якщо компанія має намір залишатися конкурентоспроможною або підвищувати ефективність, вона повинна змінюватися відповідно до вимог сучасності.

Сьогодні місце друку міцно зайняли електронні ЗМІ, і комунікаційні кампанії в Інтернеті тепер є найпотужнішим маркетинговим інструментом, здатним не лише залучити клієнтів та просунути сайт, але й створити позитивну репутацію окремої компанії.

Тому іншим найважливішим інструментом digital PR для просування «Walter AG», що добре зарекомендував себе, стала комплексна робота з галузевими порталами.

В основному фахівці виділяють такі функції галузевих порталів:

- додатковий PR та рекламний майданчик компанії та власний медіа-канал;
- обновлення галузевої бази даних окремої компанії (контактні дані, які вводять у процесі реєстрації);
- підвищення рівня впізнаваності та формування високого рівня лояльності до бренду, іміджетворча складова, що презентує компанію, як лідера та основного інтегратора ринку;
- інтернет-портал як інкубатор ключових ідей галузі (обговорення на форумі, постінг пропозицій, організація конкурсів на пошук рішень);
- розвиток зовнішніх економічних зв’язків підприємства (збут, постачання, інвестиції, кооперація).

По-перше, корпоративний сайт у заявленому ринковому сегменті є комунікаційним ядром digital PR, а тому необхідно, щоб вебсайт компанії сприяв задоволенню ключових потреб користувачів та знижував можливі ризики. Навігація сайту має бути зручною та

зрозумілою для відвідувачів – таким чином можливе скорочення бар'єрів комунікації. Полегшити взаємодію з фактичними та потенційними замовниками також може наявність на сайті зручної форми зворотного зв'язку.

По-друге, для формування іміджу експерта ринку, що пропонує інноваційні рішення, необхідне використання останніх ноу-хау в галузі технологій для встановлення комунікації з фактичними та потенційними споживачами (мобільні програми, вбудовані на сайт інструменти, спеціалізоване ПЗ).

По-третє, для створення та просування певного іміджу компанії перспективним інструментом є SMM. Соціальні медіа – це чудова можливість розміщення іміджетворчого контенту, здатного підвищити впізнаваність бренду. Для більшої ефективності даного інструменту комунікації слід враховувати, що контент, що розміщується, повинен володіти рядом відмінних від контенту конкурентів особливостями (може бути відмінним формат повідомлень або трансльовані меседжі).

По-четверте, дуже важливим є розуміння того, що сучасний етап розвитку комунікаційного середовища в цілому характеризується тим, що компанії конкурують не лише за допомогою маркетингу та PR, унікальних характеристик товарів та привабливих цін. Бізнес-суб'єкти активно змагаються в цінностях, що транслюються, і кожна компанія повинна створювати свою власну стратегію в цьому напрямку.

Головна мета комунікаційної стратегії – це контроль над спілкуванням споживача та бренду, формування ефективної та багато в чому передбачуваної взаємодії, а також удосконалення бренду, виходячи із споживчих оцінок, запитів часу та самої індустрії.

Таким чином, соціальні мережі та інші компоненти цифрового просування, крім сайту компанії, є досить перспективними, оскільки трансльований іміджетворчий контент багато в чому сприяє зняттю недовіри до продукції компанії, яка властива аудиторії даного ринкового сегмента.

Загалом необхідно, щоб у подальшому digital-комунікації дозволили компаніям ринку металорізального інструменту у своєму позиціонуванні у всіх точках контакту з цільовою аудиторією створювати необхідні бізнес-переваги.

Цифрова трансформація комунікацій кардинально змінила підходи до взаємодії компаній з аудиторією. У цьому контексті спеціальні PR-заходи в digital-середовищі виступають важливим інструментом формування довіри, лояльності та емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Їх ефективність значною мірою залежить від інтеграції класичних комунікаційних стратегій із новітніми цифровими інструментами, включаючи соціальні медіа, галузеві портали, відеохостинги, мобільні додатки та інші технології.

В умовах інформаційної перенасиченості цифрове PR-середовище вимагає нових підходів до побудови комунікацій, орієнтованих на персоналізацію, інтерактивність та ціннісну відповідність очікуванням цільової аудиторії. Компаніям, які прагнуть зберегти конкурентні переваги, необхідно використовувати комплексний підхід до створення іміджу: від зручного та інформативного корпоративного сайту до активного залучення користувачів у соціальних мережах та спеціалізованих онлайн-платформах.

Таким чином, спеціальні PR-заходи є не просто додатковим інструментом маркетингової стратегії, а невід'ємною складовою сучасної digital-комунікації. Вони сприяють реалізації ключових цілей бренду – формуванню позитивного образу, утриманню уваги споживача та зміцненню ринкових позицій у динамічному цифровому середовищі.

Ще десятиліття тому цифровий маркетинг (digital-маркетинг) на українських підприємствах, що реалізовували споживчі товари, перебував лише на етапі становлення та первинного освоєння можливостей цифрового простору. У цей період більшість компаній не мали кваліфікованих фахівців, здатних ефективно застосовувати інструменти digital-маркетингу на практиці. Наявні спеціалісти переважно володіли базовими знаннями у сфері соціальних мереж та електронної торгівлі, зосереджуючись на виборі оптимальних каналів продажу (табл. 2.3).

Однак упродовж останніх років спостерігається стрімке зростання активності підприємств у напрямі цифрової трансформації маркетингових процесів. Компанії, що працюють на ринку споживчих товарів, експоненціально розширюють свої цифрові програми, що супроводжується значними витратами часу, ресурсів і фінансів. Водночас не всі підприємства спроможні досягти подібного рівня

розвитку, адже лише окремі з них мають можливість інвестувати у масштабні інформаційні та технологічні ініціативи.

Сьогодні бренди сприймають digital-маркетинг як ключовий чинник зростання, формування конкурентних переваг і стратегічного розвитку. Цифровий маркетинг стає одним із провідних напрямів інноваційної діяльності підприємств. Бізнес активно переглядає свої стратегії, орієнтуючись на електронну комерцію, розширення інвестицій у цифрові операції та впровадження нових рішень, пов'язаних із цифровими продуктами й упаковкою.

Варто зазначити, що цифровий маркетинг у форматі «бізнес для бізнесу» (B2B) істотно відрізняється від маркетингу типу «бізнес для споживача» (B2C). У першому випадку основна мета полягає у налагодженні взаємодії між підприємствами, тоді як B2C спрямований на безпосередній контакт із кінцевими споживачами.

Відмінності між цими моделями проявляються у визначенні цільової аудиторії, характері ціннісної пропозиції, тривалості циклу продажів і специфіці застосовуваних каналів цифрового просування. Для B2B-маркетингу ключовими адресатами є корпоративні клієнти, керівники компаній та галузеві фахівці, тому контент і комунікаційні повідомлення повинні мати чітку професійну спрямованість і підкреслювати практичну цінність пропозиції.

Крім того, продукти сегмента B2B, як правило, є дорожчими, технологічно складнішими та потребують глибшого аналізу перед ухваленням рішення про купівлю. Відповідно, цикл продажу у B2B є значно довшим і комплекснішим, ніж у B2C-сегменті.

Таблиця 2.3

Динаміка розвитку ринку Digital-реклами в Україні за класифікацією IAB Україна, 2020–2024 рр.

Види Digital реклами (за класифікацією IAB Україна)	Підсумки 2020 р., млн грн	Підсумки 2021 р., млн грн	% зміни 2021 до 2020	Прогноз на 2022 р., млн грн	% зміни 2022 до 2021	Оцінка 2023 р., млн грн	Оцінка 2024 р., млн грн	% зміни 2024 р. до 2023 р.
Банерна реклама, оголошення в	3 180	4 780	50 %	5 640	18 %			

Види Digital реклами (за класифікацією IAB Україна)	Підсумки 2020 р., млн грн	Підсумки 2021 р., млн грн	% зміни 2021 до 2020	Прогноз на 2022 р., млн грн	% зміни 2022 до 2021	Оцінка 2023 р., млн грн	Оцінка 2024 р., млн грн	% зміни 2024 р. до 2023 р.
соцмережах, rich media								
Цифрове відео (вкл. YouTube)	3 800	6 053	59 %	7 869	30 %	2 900	3 450	+19 %
Всього інтернет медіа	6 980	10 833	55 %	13 510	25 %	6 900	8 890	+29 %
Пошук (платна видача, вкл. GDN)	12 300	17 835	45 %	24 969	40 %	4 500	6 300	+40 %
Інфлюенсер маркетинг	336,8	505,2	50 %	707,3	40 %	140	245	+75 %
Інший digital	630	693	10 %	762,3	10 %	976	1 073	+10 %
ВСЬОГО ІНТЕРНЕТ РИНОК	20 247	29 867	48 %	39 948	34 %	14 516	18 000	+24 %

Джерело: розраховано за даними [15-17].

Вибір каналів цифрового маркетингу значною мірою залежить від специфіки цільової аудиторії та типу бізнесу. Так, маркетологи B2B-сегменту здебільшого орієнтуються на професійні мережі, зокрема LinkedIn, а також на галузеві видання та спеціалізовані події, де можлива адресна комунікація з партнерами та клієнтами. Натомість B2C-маркетинг традиційно зосереджується на активній присутності у соціальних мережах – Facebook, Instagram, TikTok, що забезпечує безпосередній контакт із кінцевими споживачами та стимулює залучення до бренду.

На основі аналітичних даних IAB Україна за 2024 рік можна виокремити низку ключових тенденцій у розвитку цифрових каналів комунікації:

1. Відеоконтент залишається основним драйвером зростання.

За результатами досліджень, сегмент відеореклами продемонстрував приріст приблизно на 36% у 2024 році, що робить його провідним у структурі цифрових медіа. Зокрема, активний розвиток YouTube та українських відеоплатформ сприяє перерозподілу маркетингових бюджетів у бік відеоформатів, довготривалих роликів і CTV/OTT-сегментів. Така тенденція свідчить про зміну споживчих звичок і підвищення ролі контенту, що створює глибшу емоційну взаємодію з брендом [15].

2. Пошуковий маркетинг демонструє стабільне відновлення. Сегмент платного пошуку поступово повертає довоєнні позиції, показуючи зростання у двозначних відсоткових межах. За оцінками IAB Україна, пошукова реклама залишається одним із ключових джерел трафіку та конверсій, що підвищує ефективність діяльності performance-агенцій та напрямів SEO/SEM. Таким чином, інвестиції у пошук можна вважати стратегічно доцільними для підприємств, орієнтованих на зростання показників продажу [16].

3. Інфлюенсер-маркетинг – сегмент із найвищими темпами приросту.

Відновлення активності у соціальних мережах та зростання ролі лідерів думок спричинило понад 50% річне зростання у цьому напрямі. Це свідчить про посилення ролі UGC (user-generated content), локального контенту та нативних форматів комунікації, які формують довіру споживачів і забезпечують органічне охоплення. Відповідно, інвестування у співпрацю з інфлюенсерами та розвиток SMM-кампаній стає важливим елементом сучасної стратегії бренду [17].

4. Розбіжності між джерелами статистичних даних.

В аналітичних звітах різних установ спостерігаються розбіжності щодо загального обсягу ринку цифрової реклами в Україні: деякі джерела оцінюють його у 15,3 млрд грн, інші – у 18 млрд грн за 2024 рік. Такі відмінності зумовлені використанням різних методологій підрахунку, зокрема різним охопленням каналів і валютними перерахунками. Тому при проведенні внутрішніх розрахунків та формуванні звітності доцільно уніфікувати джерела даних, дотримуючись єдиної методології оцінки [18].

На основі проведеного аналізу IAB Україна можна сформулювати такі практичні рекомендації щодо оптимізації маркетингового бюджету підприємства:

- підвищити частку відеоконтенту у медіаміксі, зокрема інвестуючи у YouTube та локальні відеоплатформи, якщо основні KPI спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення аудиторії;
- переглянути інвестиційну політику у пошукову рекламу, оскільки її ефективність зростає разом із підвищенням рівня конверсій;
- запровадити окремі програми співпраці з інфлюенсерами та розвивати напрям SMM, який демонструє найшвидші темпи відновлення та формує природну довіру до бренду;
- при підготовці аналітичних звітів і презентацій обов'язково зазначати використану методологію (наприклад, IAB або іншу), що забезпечить коректність міжрічних порівнянь і достовірність висновків.

Після вимушеної паузи у 2022 році спостерігається поступове відновлення комунікаційної активності підприємств та підтримки ключових брендів у їхніх портфелях. Порівняно з першим роком повномасштабної війни, рівень використання маркетингових каналів комунікації суттєво зріс. Частка компаній, які активно застосовують цифрову рекламу, зовнішню рекламу та рекламу у кінотеатрах, майже досягла довоєнних показників. Водночас спостерігається зростання обсягів використання радіореклами, що перевищує рівень 2022 року. Телевізійна реклама та преса також демонструють тенденцію до відновлення, хоча їх частка поки що залишається нижчою, ніж у довоєнний період.

Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є можливість налагодження повноцінної інтерактивної взаємодії між підприємством і споживачем. За допомогою цифрових інструментів користувачі мають змогу відвідувати корпоративні сайти, отримувати вичерпну інформацію про товари чи послуги, візуально оцінювати їхні характеристики, здійснювати покупки онлайн і водночас підтримувати зворотний зв'язок із виробником.

Цифрові технології забезпечують чітке, структуроване й лаконічне подання маркетингової інформації, що мінімізує ризики її хибного тлумачення, характерного для традиційних каналів комунікації. Інтернет-платформи дозволяють споживачеві отримати повний опис товару, порівняти пропозиції різних постачальників, оцінити співвідношення «ціна–якість» та прийняти більш зважене рішення щодо купівлі. Таким чином, digital-маркетинг формує нову якість інформаційної взаємодії на ринку, спрощуючи процес прийняття рішень і скорочуючи витрати часу споживача.

Важливою відмінністю цифрового маркетингу від традиційного є можливість точного вимірювання результативності комунікацій. Якщо раніше ефективність реклами визначалась переважно за кількістю переглядів або охопленням аудиторії, то сучасні цифрові інструменти дозволяють фіксувати рівень залученості, формувати базу контактів та оперативно оцінювати кількість лідів. Використання форм збору контактної інформації у рекламних оголошеннях забезпечує можливість негайного зворотного зв'язку, підвищує ефективність роботи з потенційними клієнтами та сприяє конверсії взаємодій у реальні продажі [19].

Ще однією перевагою цифрового маркетингу є необмежені часові можливості здійснення покупок. Інтернет-середовище усуває часові бар'єри, дозволяючи споживачам придбавати товари та послуги у зручний для них час. Крім того, digital-середовище створює умови для соціальної взаємодії – користувачі можуть ділитися враженнями, залишати відгуки, формуючи довіру до бренду та впливаючи на поведінку інших споживачів.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є прозорість цінової політики. Завдяки цифровим платформам компанії можуть оперативно оновлювати ціни, пропонувати акції та спеціальні знижки, а споживачі миттєво отримують доступ до актуальної інформації про пропозиції [20]. Така гнучкість цінової політики підсилює клієнтоорієнтованість бізнесу та сприяє зміцненню лояльності покупців.

Цифровий маркетинг активно використовує інструменти мережі Інтернет, мобільних технологій та соціальних медіа, що надає підприємствам майже необмежені можливості для реалізації

маркетингових цілей. Зростання активності користувачів у соціальних мережах висуває нові вимоги до компаній, які змушені адаптувати свої стратегії під зміну поведінки аудиторії. Хоча соціальні медіа вважаються одним із найефективніших каналів вірусного маркетингу, проблема точного вимірювання рентабельності інвестицій у цей канал залишається відкритою.

Основні виклики цифрового маркетингу безпосередньо пов'язані з динамічним розвитком технологій. Постійна поява інноваційних рішень, зростання потужності обчислювальних систем і розширення можливостей аналітики формують нове конкурентне середовище, де швидкість адаптації до технологічних змін стає визначальним фактором успіху. Водночас ігнорування цифрової трансформації або опір їй неминуче призводить до втрати ринкових позицій [21].

Отже, цифровий маркетинг виступає ключовим елементом сучасної системи управління підприємством. Його впровадження забезпечує не лише підвищення ефективності бізнес-процесів, а й формує нову культуру взаємодії зі споживачами – прозору, інтерактивну та орієнтовану на задоволення потреб клієнта. Завдяки широким можливостям цифрових технологій підприємства отримують конкурентні переваги, знижують витрати на комунікації та розширюють канали збуту. У сучасних умовах саме комплексне використання digital-інструментів є запорукою стабільного розвитку, підвищення ринкової вартості бренду та довгострокового успіху підприємства.

2.2. Діагностика ефективності впливу діджитал-маркетингу на діяльність підприємств

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу маркетинг зазнає істотних змін. Поява інтернету, розвиток соціальних мереж, мобільних додатків та інших цифрових каналів комунікації призвели до формування нового типу взаємодії між споживачем і брендом.

Споживачі сьогодні стають більш поінформованими, вимогливими та активними у процесі прийняття рішень про купівлю. Традиційні інструменти маркетингових комунікацій поступово втрачають

ефективність, поступаючись місцем цифровим технологіям, які дозволяють точніше прогнозувати поведінку покупців і впливати на неї. У цьому контексті особливої актуальності набуває вивчення впливу діджитал-маркетингу на споживацьку поведінку, адже саме від ефективності використання цифрових інструментів залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Способи впливу цифрового маркетингу на поведінку споживачів різні. Оскільки цифровий маркетинг впливає на поведінку споживачів, компанії тепер повинні створювати інформаційний контент про свої продукти, надавати їх докладні описи й деталізувати всі аспекти продуктів, які вони продають, зосереджуючись на органічних продуктах, що відповідають концепції сталого розвитку. Велика кількість інформації, яку покупці отримують через цифровий маркетинг, значно впливає на їх рішення про купівлю [19].

Існують основні аспекти впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в:

1. Збільшення інтернет-залежності: з розвитком цифрового маркетингу споживач проводять більше часу в інтернеті, що формує їхню поведінку під час купівель.

2. Персоналізований підхід: цифрові технології дозволяють створити персоналізовані пропозиції й рекламні кампанії, які впливають на рішення покупців.

3. Гнучкість та зручність: електронна комерція дозволяє споживачам швидко й зручно здійснювати купівлю онлайн за допомогою мобільних пристроїв (телефонів, планшетів тощо).

4. Взаємодія через соціальні мережі: цифровий маркетинг сприяє взаємодії з аудиторією через соціальні мережі, де споживачі обмінюються думками й рекомендаціями щодо товарів.

5. Аналітика та відгуки: дані про покупців, зібрані через цифрові канали, дозволяють регулярно аналізувати та вдосконалювати стратегію маркетингу для досягнення кращих результатів .

Основні аспекти цифрового маркетингу, які впливають на споживацьку поведінку в бізнесі, подані на рис. 2.1.

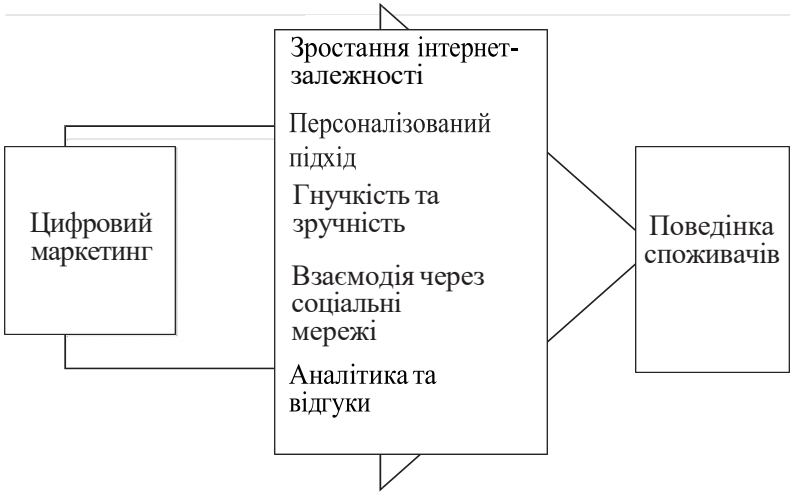


Рис. 2.1. Основні аспекти впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції

Джерело: розроблено автором

Реалізація угод в інтернеті неможлива без організації спеціалізованих ресурсів, що спрощують роботу для обох сторін. Залежно від форми електронної комерції виокремлюють декілька основних типів онлайн-майданчиків: – інтернет-магазини, що надають широкий асортимент продукції, товарів та послуг, як фізичних (продукція, що доставляється за допомогою поштою чи самовивозом), так і електронних (посилання на аудіо, медіа-файли, книги тощо);

– сервіси оголошень, що дозволяють реалізувати товар або послугу на певних умовах;

– сайти, що надають знижки – майданчики з різними пропозиціями від компаній із наданням покупцям знижки у форматі купона;

– інтернет-аукціони – майданчики з лотами, на яких кінцева ціна визначається шляхом проведення торгів між потенційними покупцями;

– системи онлайн-платежів – система сервісів, що надає певні послуги, зокрема комунальні платежі, мобільний зв'язок, штрафи, медобслуговування тощо [20].

Існують певні відмінності та особливості купівельної поведінки між онлайн та офлайн-режимом. Насамперед вони визначаються як факторами, що стримують здійснення інтернет-купівлі з позиції покупця, так і факторами, що спонукають до прийняття рішення про здійсненні купівлі [21].

Головні відмінності в прийнятті рішення онлайн або офлайн-купівлі полягають у відмінностях торгового середовища й маркетингової комунікації.

Традиційна модель ухвалення рішення про купівлю складається з п'яти послідовних етапів: усвідомлення проблеми та потреби в продукції, пошук та вивчення інформації, оцінювання пропонованих доступних варіантів, ухвалення рішення про купівлю, реакція на куплений товар [22].

У процесі ухвалення рішення про купівлю в інтернеті відбувається модифікація моделі. Тепер споживачам потрібна додаткова інформація, тому вони звертаються до пошукових систем, онлайн-каталогів, оглядів продукції й відгуків інших покупців. Інтернет виступає як зручний інструмент, що сприяє цьому попередньому етапу купівлі, дозволяючи порівнювати різні варіанти з різних джерел інформації, таких як вебсайти, бренди та компанії.

Також відрізняється останній етап — етап реакції на купівлю, формування враження після придбання. На цьому етапі купівлі онлайн можуть виникати проблеми через бажання клієнта замінити чи повернути товар. Усі етапи прийняття рішення про онлайн-купівлю безпосередньо залежать від таких зовнішніх факторів, як ризики й довіра. Вихідні ризики можуть полягати в пошуку та визначенні достовірної інформації про товар, безпеку інформації, невизначеність та неможливість вивчення товару перед купівлею, відкриття особистої та платіжної інформації [23].

Можливості вебсайту (зручність користування, легкість сприйняття, розкриття інформації про якість, характеристики продукції або послуги), новітні технології (доступність для користувача будь-якого рівня, безпека, навігаційність), маркетингова комунікація — стимулюють споживчу поведінку на користь ухвалення рішення про купівлю.

Існує багато передумов та причин, що зумовлюють користування споживачів послугами електронної комерції: доступність інтернету в будь-який час доби та будь-якої точки світу, немає прив'язки до годин

роботи, можливість аналітики та оцінювання продукції з кількох джерел інформації одночасно, відстеження надходження товару в продаж, знижки й акції, відсутності тиску від торгового персоналу при особистому спілкуванні, економія часу, що витрачається на дорогу й перебування в торговій точці.

Таким чином, можна об'єднати всі ці причини в чотири групи мотиваційних факторів, які сприяють купівельній поведінці в електронній комерції:

1. Зручність: доступний інтернет, легкий та зручний інтерфейс, онлайн-сервіс, підтримка, онлайн-консультації та онлайн-обслуговування в будь-який час, доступ 24 години на добу до роботи магазину, відсутність черг, можливість швидкої доставки;

2. Інформація: доступність даних від продавця – надання більш детальної інформації та опис товару від онлайн-продавця, доступність даних з інших сайтів, велика база даних у всій мережі Інтернет;

3. Ефективність витрат і часу: знижки та акції (пов'язано з високою онлайн-конкуренцією), вибір товару серед онлайн продавців конкурентів, зменшення психологічного й соціального тиску, оскільки немає витрат часу на трансфер, паркування, черги;

4. Доступні продукти та послуги: різноманітність продуктів та послуг, усі види товару (наявний, на замовлення, з віддаленого складу), простота фінансових транзакцій.

Основні фактори, що стримують розвиток інтернет-торгівлі з позиції покупця в електронній комерції [24]:

1. Безпека: залежить від способу оплати, транзакцій, неправильного використання особистих даних, розкриття фінансової інформації та інтернет-довіри до продавця;

2. Невідчутність онлайн-продукту: відсутня можливість контакту та фізичного вивчення, сприйняття товару (тактильні обмеження);

3. Соціальний контакт: відсутність професійної допомоги від кваліфікованого торгового представника чи продавця;

4. Незадоволеність інтернет-магазинами: проблеми при роботі з

сайтом, відсутність належної підготовки з боку користувача, невдалий досвід онлайн-покупок в електронній комерції (обман, нещирість продавця, отримання небажаного, невідповідного товару або продукції низької якості, формування негативного переконання).

Основні мотиваційні та стримувальні фактори, які впливають на поведінку споживача, представлені в таблиці 2.4.

Також серед негативних моментів можна назвати такі, як неготовність деяких продавців до такого способу ведення торгівлі й відсутність чіткої правової законодавчої бази.

Таблиця 2.4

Фактори впливу на поведінку споживача

Поведінка споживача	
Мотиваційні фактори	Стримувальні фактори
Зручність у проведенні покупок та оплати	Відчуття відсутності безпеки за кошти та інформацію
Наявність інформації про продавця, товар та бази даних	Невідчутність онлайн-продукту
Ефективність витрат і часу на придбання	Відсутність соціального контакту
Доступність продуктів та послуг	Незадоволеність інтернет-магазинами

Джерело: створено автором на основі власних спостережень

Усі зазначені аспекти мають значний вплив на потенційного покупця та формують його подальшу купівельну поведінку.

Проте, необхідно зазначити, що всі недоліки електронної комерції збалансовані значними перевагами як для продавців, так і для покупців. Йдеться про зручний доступ до товарів та послуг, широкий вибір продукції, швидкість процесу купівлі.

Сучасний бізнес не може існувати без інновацій та передових технологій, які підтримують популярність бренду та збільшують продажі завдяки залученню цільової аудиторії та різним видам взаємодії з нею. Ці дії можливі, перш за все, в умовах цифровізації, а саме шляхом використання технологій цифрової реклами та онлайн-маркетингу.

Використовуючи різні інструменти цифрового просування та онлайн-реклами, також варто контролювати їхню ефективність.

Компанія, яка розвиває бізнес та просуває себе в Інтернеті, повинна постійно аналізувати поточну ситуацію та оцінювати ефективність рекламних кампаній та кількість залучених клієнтів.

Існує система технометричних параметрів ефективності, що дозволяє оцінити успішність онлайн-рекламного продукту на різних етапах його функціонування – KPI (ключові показники ефективності). Технологія допомагає аналізувати ефективність рекламних каналів, коригувати стратегію кампанії та прогнозувати необхідний бюджет [25].

Ефективність діяльності компанії в онлайн-рекламі слід оцінювати на основі великих теоретичних та практичних розробок, оскільки це питання вимагає комплексних досліджень.

Більшість дослідників та практиків, що займаються цим питанням, пропонують виділити дві групи ефектів онлайн-рекламних кампаній: комунікативні (або інформаційні) та економічні.

Оцінка ефективності маркетингових інструментів та методів повинна містити набір кількісних та якісних параметрів, спрямованих на систематизацію інформації про ефективність роботи маркетингового відділу компанії в умовах діджиталізації. Параметри оцінки ефективності заходів онлайн-маркетингу вибираються з урахуванням їх особливостей та залежать від поставлених цілей та завдань ефективності розвитку компанії.

Для оцінки економічної ефективності впроваджених інструментів цифрового маркетингу загальноприйнятими є такі параметри:

1) зростання відвідуваності вебсайту торговельної компанії (характеризує популярність вебсайту);

2) кількість повторних відвідувань вебсайту компанії;

3) регулярність та частота відвідувань вебсайту;

4) кількість проіндексованих вебсайтів;

5) кількість посилань на вебсайти, включаючи зовнішні;

6) вартість залученого потенційного або існуючого клієнта;

7) обсяги інформації, розміщеної на вебсайті або в інтернет-магазині щодо продукції та подій компанії (статті, новини тощо);

8) кількість згадувань назви торговельної компанії в соціальних мережах;

9) рівень цитування;

10) кількість надісланих електронних листів та повідомлень;

11) ефективність різних джерел залучення клієнтів на вебсайт компанії;

12) ефективність банерної реклами (визначається кількістю відвідувачів, які використовують її для перенаправлення на вебсайт);

13) рівень конверсії, що характеризує якість вебсайту компанії;

14) точки входу та виходу, аналіз трафіку;

15) аналіз пошукових систем (звідки надходять клієнти);

16) аналіз географії та загальних характеристик існуючих та потенційних клієнтів.

Визначення всіх складових маркетингових витрат, упорядкування статистики участі цільової аудиторії та визначення основних основ впливу на клієнтів та позиції серед усіх конкурентів на внутрішньому ринку є важливими для правильної оцінки ефективності застосування інструментів онлайн-маркетингу [26].

Під час оцінки ефективності онлайн-реклами, перш за все, її цілі та завдання повинні відповідати досягнутим результатам. Можна виділити такі можливі цілі: підтримка товарообігу; збільшення продажів; збільшення частки ринку; отримання визначеного прибутку; формування попиту на товари; розвиток певного рівня обізнаності про товар або компанію серед клієнтів; розвиток довіри клієнтів до товару або компанії та просування позитивного іміджу компанії або товару тощо.

Перше, що потрібно зробити, це визначити конкретну статистику для відстеження та часові рамки оцінювання. Тому варто враховувати такі ключові показники ефективності (KPI) [27]:

1. Вартість одного потенційного клієнта;

2. Дохід від продажів;

3. Цінність клієнта;

4. Співвідношення потенційних та реальних клієнтів;

5. Співвідношення відвідувань вебсайту та кількості потенційних клієнтів;

6. Органічний трафік;

7. Коефіцієнт конверсії вебсайту.

Після визначення KPI варто визначити дані, які будуть враховані в аналізі. Серед параметрів слід наголосити на наступних [27]:

1. Загальний трафік вебсайту;

2. Трафік за джерелом;

3. Співвідношення нових відвідувачів та відвідувачів, що повернулися;

4. Кількість відвідувань;

5. Середня тривалість сеансу;

6. Перегляди сторінок;

7. Найбільш відвідувані сторінки;

8. Показник виходу;

9. Показник відмов;

10. Коефіцієнт конверсії.

Це найважливіші параметри. Однак, безумовно, є багато інших,

включаючи охоплення, залученість, коефіцієнт відкриття електронних листів, коефіцієнт кліків, вартість за клік, вартість конверсії, вартість покупки та загальну рентабельність інвестицій.

Щоб визначити ефективність рекламного звернення, деякі дослідники вибрали набір параметрів, а саме [28]:

1. Демонстрація реклами. Параметри: кількість демонстрацій; кількість унікальних демонстрацій; вартість реклами; перетин аудиторій; частота демонстрацій; CPM (вартість за тисячу демонстрацій).

2. Залучення уваги. Параметри: видимість; впізнаваність; запам'ятовуваність.

3. Зацікавленість. Параметри: кількість кліків; кількість унікальних кліків; CTR; частота кліків; SPC; CPUC.

4. Відвідування вебсайту. Параметри: кількість унікальних користувачів; кількість відвідувань; частота відвідувань; кількість нових користувачів; географія користувачів; кількість переглядів сторінок; глибина перегляду; маршрути вебсайту; тривалість відвідувань; CPUU; CPV.

5. Активність. Параметри: кількість дій; кількість замовлень; кількість продажів, обсяги продажів; середня вартість покупки; кількість клієнтів; середня кількість на одного клієнта; CPA; CPO; CPS; CPCr; частота замовлень.

6. Повторення. Кількість повторних відвідувань та повторних дій.

Для оптимізації процесу продажів та, відповідно, підвищення ефективності бізнесу, необхідно знайти відповідь на таке питання: яка частка клієнтів переходить на наступний етап? Для цього всі дії клієнтів на вебсайті слід аналізувати за такими аспектами:

- увага → інтерес → бажання → активність на основі певних показників (трафік, конверсія, ліди).

Трафік – це обсяг інформації, що проходить через вебсайт за певний період.

Біт – це базова одиниця інформації, але для розрахунків частіше використовуються байт та похідні мегабайт (МБ), гігабайт (ГБ) та

терабайт (ТБ).

Він розраховується за формулою:

$Traffic = S * N * D$,

де R – розмір завантажених вебсайтів;

кількість відвідувачів на день;

D – кількість днів у аналізованому періоді.

Лід як специфічний показник оцінки в електронній комерції – це будь-яка активність користувача на вебсайті. Вона включає реєстрацію, розміщення особистої інформації, заповнення спеціальної форми (анкети, заявки), завантаження будь-яких даних тощо [12].

Ліди дозволяють миттєво доносити пропозиції компаній до нових клієнтів, конвертуючи їх у покупки. Ліди умовно поділяються на дві якісні категорії [13]:

– ліди продажів – нові клієнти, які надають свої контакти для негайної покупки певного товару;

– маркетингові ліди – потенційні клієнти, які надають свої контакти під час підписки на розсилки новин, рекламні буклети, спеціальні пропозиції, інформацію про розпродажі, SMS. Вони зацікавлені в товарі та можуть стати його клієнтами в майбутньому.

$CPL = BM*QL$,

де CPL – вартість ліда;

BM – маркетинговий бюджет;

QL – кількість лідів.

Конверсія (CR) – ключовий показник ефективності. Це відношення кількості людей, які виконують певну дію на вебсайті, до загальної кількості відвідувачів вебсайту, розраховане за формулою [13]:

$CR = Z*Traffic$,

де CR – конверсія;

Z – кількість замовлень;

$Traffic$ – трафік.

Варто зазначити, що заходи з покращення конверсії можуть допомогти досягти наступних цілей: збільшення продажів, збереження обсягу трафіку; зменшення витрат на залучення нових клієнтів або збільшення конверсії за умови збільшення витрат на залучення з метою збільшення доходу; збільшення відвідувань інтернет-магазину. Оскільки конверсія оптимізована, вона буде одним з найактуальніших питань в онлайн-маркетингу.

2.3. Інноваційні напрями удосконалення діджитал-маркетингу в діяльності підприємств

Діджиталізація відіграє важливу роль у всьому маркетингу в будь-якій сфері діяльності компанії, що допомагає збирати величезні обсяги даних, аналізувати їх за допомогою штучного інтелекту та точно визначати вектор розвитку кампаній. Інтеграція CRM-систем, автоматизація маркетингових процесів та використання аналітики дозволяють точніше визначати цільову аудиторію та персоналізувати пропозиції. Соціальні мережі стали потужним інструментом для залучення клієнтів, а відео та інтерактивний контент стають все більш популярними. Також важливо враховувати мобільний трафік, оскільки більшість користувачів взаємодіють з контентом через мобільні пристрої.

Інноваційні технології стають ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу, зокрема у сфері діджитал-маркетингу. В умовах глобальної конкуренції, насиченості інформаційного простору та зростання вимог споживачів традиційні підходи до просування товарів і послуг поступаються місцем технологічно орієнтованим рішенням. Сучасні інструменти — штучний інтелект (AI), машинне навчання, Big Data, чат-боти, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), автоматизація маркетингу, блокчейн — формують нову парадигму цифрової взаємодії з клієнтами.

Впровадження інноваційних технологій у систему діджитал-маркетингу забезпечує підприємству можливість:

- підвищити точність сегментації цільової аудиторії;
- оптимізувати витрати на рекламу;
- покращити якість клієнтського досвіду;

- створити персоналізований контент і підвищити конверсію.

Автоматизовані платформи для розсилок, рекламних кампаній та взаємодії з клієнтами допомагають оптимізувати час та ресурси. Такі системи також дозволяють контролювати ефективність кампаній та вносити корективи в режимі реального часу. Також важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних, особливо враховуючи зростання кількості кіберзагроз у цифровому середовищі. Основні аспекти системи управління маркетингом в епоху діджиталізації включають (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Напрями впливу цифровізації на ефективність маркетингового управління

Напрямок	Результат
Аналітика та вимірювання	Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про споживачів.
Цифровий контент	конкурентів та результати маркетингових кампаній. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегії.
Соціальні мережі	Основна увага приділяється створенню та розповсюдженню цифрового контенту, такого як відео.
Електронна комерція	блоги, соціальні мережі, електронні книги тощо, для привернення уваги та залучення аудиторії.
Маркетингова	Використання популярних соціальних мереж для спілкування з клієнтами, побудови
автоматизація	спільнот та взаємодії з аудиторією.
Персоналізація та	Розвиток онлайн-продажів та послуг через Інтернет.
Залучення	що дозволяє компаніям займати позиції на світовому ринку.
Мобільний маркетинг	Використання платформ маркетингової автоматизації для планування та проведення кампаній.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами сучасних досліджень у сфері діджитал-маркетингу

Процеси цифровізації прискорюють розвиток усіх компаній. Важливо адаптуватися до нових реалій для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності. Маркетологи

активно впроваджують інноваційні ідеї та технології, використовуючи інтернет-платформи. З огляду на це, важливо подальше дослідження інструментів цифрового маркетингу та їхнього потенціалу для покращення комунікації з клієнтами в онлайн-середовищі. Цифровізація, яка включає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг, є реальною необхідністю для сучасних компаній. Оптимізація функціонування компаній за допомогою інструментів цифрового маркетингу відіграє ключову роль у досягненні цілей та забезпеченні сталості в довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток маркетингової служби на підприємстві важливий для забезпечення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів та утримання існуючої аудиторії. Інноваційний розвиток маркетингу неможливий без впровадження наступних компонентів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові напрями інноваційного розвитку маркетингової системи компанії

Компоненти	Галузь застосування
Використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітичних технологій	Впровадження автоматизованих систем обробки даних для аналізу купівельних звичок клієнтів.
Електронна комерція та мобільний маркетинг	Використання штучного інтелекту для персоналізованого маркетингу, створення індивідуальних рекомендацій та акцій.
Використання віртуальної та доповненої реальності	Розробка мобільних додатків для зручного замовлення товарів та отримання інформації.
Соціальні мережі та маркетинг впливу	Використання платіжних систем та технологій для забезпечення безпеки та зручності оплати.
Стратегія контент-маркетингу	Створення інтерактивних рекламних кампаній з використанням AR/VR. Впровадження віртуальних приміщень для віртуального огляду продуктів або послуг.

Маркетингові дослідження та тестування	Розробка маркетингової стратегії в соціальних мережах.
Участь у заходах та спонсорстві	Співпраця з інфлюенсерами для просування продуктів або послуг.
Зелений маркетинг	Створення цікавого та корисного контенту для привернення уваги. Використання різноманітних форматів контенту: відео, аудіо, інфографіка, блоги тощо.
Залучення споживачів	Застосування новітніх методів дослідження ринку для збору інформації про клієнтів та конкурентів.
Освітні ініціативи	Проведення A/B-тестування для оптимізації рекламних кампаній та стратегій.

Джерело: систематизовано автором на основі даних сучасних маркетингових технологій та тенденцій цифровізації.

Одним з основних напрямків у цьому контексті є використання інноваційних технологій та підходів. Маркетологи активно впроваджують прогресивні ідеї, що базуються на інноваційних рішеннях, та використовують передові технології. Це може включати використання штучного інтелекту для аналізу даних клієнтів, автоматизацію маркетингових кампаній, впровадження віртуальної реальності для покращення взаємодії з клієнтами тощо. Онлайн-платформи профілів також відіграють важливу роль у цифровому маркетингу. Вони дозволяють компаніям взаємодіяти з аудиторією, розміщувати рекламу, вивчати споживчий попит і тенденції. Соціальні мережі, інтернет-магазини, а також інші онлайн-платформи надають можливість створювати та керувати кампаніями цифрового маркетингу, адаптуючи їх до вимог цифрового середовища.

Всебічне вивчення інноваційних інструментів цифрового маркетингу стає важливим етапом для розуміння їхнього впливу та оптимального використання. Це дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін у цифровому середовищі, підвищує їхню

конкурентоспроможність та допомагає будувати міцні стосунки з клієнтами.

Інноваційний розвиток маркетингової служби має бути спрямований на забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та адаптацію до швидкозмінного ринкового середовища. Технологічні інновації впливають на конкурентоспроможність бізнес-організацій, надаючи їм можливість адаптуватися до змін ринкових умов та задовольняти потреби сучасних споживачів. Компанії, які успішно інтегрують цифрові технології у свою маркетингову стратегію, часто здатні ефективніше конкурувати та забезпечувати сталий розвиток.

В умовах цифровізації економіки системи управління маркетингом відіграють важливу роль у досягненні успіху для підприємств. Цифрові технології змінюють спосіб взаємодії бізнесу з клієнтами, а також вимагають нових маркетингових стратегій та інструментів. Ключові аспекти систем управління маркетингом у цифровій економіці включають:

- аналіз даних (цифрові технології надають велику кількість даних про клієнтів, їхню поведінку та участь в Інтернеті; сучасні маркетингові системи повинні ефективно аналізувати ці дані, щоб отримати цінну інформацію, яка дозволяє підприємствам краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати свої стратегії); автоматизація маркетингових процесів (використання інструментів автоматизації дозволяє оптимізувати роботу маркетингових кампаній, взаємодію з клієнтами та управління різними аспектами маркетингової стратегії);

- омніканальність (важливо мати систему, яка може ефективно керувати маркетинговими зусиллями на різних каналах комунікації – від традиційних каналів до цифрових платформ, соціальних мереж та мобільних додатків);

- персоналізація (цифрові технології дозволяють створювати персоналізовані маркетингові стратегії, враховуючи індивідуальні потреби та попередні дії клієнтів);

- використання AI/MN (системи на основі штучного інтелекту можуть забезпечити більш точне прогнозування та автоматизацію рішень в управлінні маркетингом);

- розвиток взаємодії з клієнтами (важливо використовувати

цифрові канали для активної взаємодії з клієнтами, враховуючи їхні відгуки та зворотний зв'язок);

- ефективне забезпечення кібербезпеки (захист персональних даних клієнтів та інших конфіденційних інформаційних ресурсів стає надзвичайно важливим аспектом в умовах цифрової економіки);

- стратегія контент-маркетингу (з такою кількістю інформації, доступної в Інтернеті, важливо мати ефективні стратегії контент-маркетингу для залучення та утримання клієнтів).

Ці аспекти відображають лише деякі напрямки, які можуть бути важливими в системах управління маркетингом у цифровій економіці. Враховуючи швидкі зміни в технологічному ландшафті, важливо постійно оновлювати та адаптувати маркетингові стратегії для досягнення оптимальних результатів.

Умови цифровізації визначають новий контекст для маркетингу, вимагаючи від підприємств адаптації до швидкозмінного середовища. Інноваційні системи управління маркетингом відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності компаній у цифровому світі. Таким чином, ми включаємо: аналітику та штучний інтелект як інноваційні системи управління маркетингом для умов цифровізації; контент-маркетинг та інтерактивний контент; соціальні мережі та маркетинг впливу; мобільний маркетинг та маркетинг за допомогою месенджерів; електронну комерцію та систему персоналізованих рекомендацій; автоматизацію маркетингу; технологію блокчейн для довіри та прозорості.

Інноваційні системи управління маркетингом в умовах цифровізації дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти з аудиторією, адаптуватися до змін ринкових умов та підвищувати конкурентоспроможність. Разом ці системи можуть створити потужний маркетинговий стек для успішного функціонування в цифровій економіці.

Серед ключових інноваційних технологій, що активно інтегруються в маркетингову діяльність підприємств, виділяють:

- Big Data – аналіз великих масивів даних для розуміння поведінкових моделей споживачів;

- AI і машинне навчання (ML) – автоматизація рішень, створення рекомендаційних систем, прогнозування попиту;
- ChatGPT, нейронні мережі, NLP-технології – автоматизація комунікацій, генерація контенту, обслуговування клієнтів;
- AR/VR-технології – створення інтерактивного досвіду, віртуальних шоурумів;
- Маркетингова автоматизація (MA) – налаштування тригерних кампаній, багатоканальної комунікації, CRM-інтеграції;
- Блокчейн – підвищення прозорості взаємодії у сфері реклами, захист даних.

Як зазначає дослідження *European Journal of Business and Management Research (2024)*, саме використання AI та автоматизації у цифровому маркетингу стає основним трендом у стратегічному розвитку компаній. Технології дозволяють створювати гнучкі маркетингові екосистеми, де процеси просування, продажу та аналітики об'єднані в єдину цифрову платформу.

2. Основні напрями впровадження інноваційних технологій у систему діджитал-маркетингу підприємства

2.1. Використання штучного інтелекту та машинного навчання

Штучний інтелект стає ядром сучасного маркетингу. Він забезпечує:

- персоналізацію контенту (залежно від інтересів користувача);
- оптимізацію рекламних кампаній через аналіз поведінкових патернів;
- прогнозування конверсій та попиту;
- автоматичне створення текстів і візуалів.

AI-системи, інтегровані в Google Ads, Meta Ads або CRM-платформи, дозволяють підприємствам в режимі реального часу коригувати маркетингові рішення. За даними звіту *Statista (2024)*, 83 % компаній, що впровадили AI у маркетинг, відзначили зростання ефективності рекламних кампаній і точності таргетингу.

2.2. Автоматизація маркетингових процесів

Автоматизація (Marketing Automation) охоплює технології, що дозволяють без участі людини виконувати повторювані операції – розсилки, сегментацію бази клієнтів, ремаркетинг, публікацію контенту, управління лідами.

Системи HubSpot, Salesforce Marketing Cloud, SendPulse або Zoho CRM дають можливість підприємствам створювати комплексні омніканальні кампанії, синхронізовані з аналітикою.

Автоматизація не лише підвищує продуктивність, а й створює основу для data-driven marketing – маркетингу, побудованого на аналітиці даних.

2.3. Використання технологій Big Data

Обробка великих даних (Big Data) дає змогу підприємствам виявляти закономірності у поведінці споживачів, прогнозувати тренди, оцінювати ефективність каналів. Big Data використовується для:

- аналізу клієнтських сегментів і цільових аудиторій;
- виявлення «цінних» клієнтів (Customer Lifetime Value);
- персоналізації реклами й контенту;
- оптимізації ціноутворення та асортименту.

За дослідженням *McKinsey (2024)*, підприємства, які впровадили Big Data-аналітику в маркетингові процеси, підвищили рентабельність інвестицій у рекламу на 20–30 %.

2.4. AR/VR-технології та інтерактивний маркетинг

Віртуальна (VR) і доповнена (AR) реальність формують новий тип взаємодії споживача з брендом. Компанії створюють інтерактивні каталоги, віртуальні шоуруми, 3D-візуалізації продукції. Прикладом є кампанії *IKEA Place* або *L'Oréal AR Makeup Try-On*, які дозволяють споживачам «приміряти» товари у цифровому середовищі. Українські підприємства також поступово застосовують AR-рішення у fashion-, beauty- та рітейл-секторах.

Використання таких технологій збільшує залученість клієнтів, підвищує час взаємодії з брендом і створює емоційний зв'язок, що позитивно впливає на конверсію.

2.5. Блокчейн-технології у цифровому маркетингу

Блокчейн знаходить застосування у таких напрямах:

- забезпечення прозорості витрат на цифрову рекламу;

- боротьба з фродом у рекламних кампаніях;
- підтвердження автентичності даних і контенту;
- безпечне зберігання клієнтських даних.

Як зазначають аналітики *Forbes (2024)*, поєднання блокчейну та децентралізованих платформ відкриває шлях до створення «економіки довіри» у цифровому маркетингу.

3. Етапи впровадження інноваційних технологій у систему діджитал-маркетингу

Процес упровадження інноваційних технологій у маркетингову систему підприємства доцільно здійснювати у кілька послідовних етапів:

1. Діагностика готовності підприємства до цифрової трансформації. Аналіз наявних маркетингових процесів, цифрових компетенцій персоналу, ресурсів і технологічної інфраструктури.

2. Вибір інноваційних технологій. Визначення тих рішень, що відповідають стратегічним цілям підприємства (наприклад, автоматизація лідогенерації, персоналізація контенту, розширення каналів комунікації).

3. Інтеграція технологій у наявні системи. Поєднання з CRM, ERP, аналітичними платформами.

4. Навчання персоналу. Формування компетенцій у сфері AI-аналітики, роботи з даними, управління автоматизованими кампаніями.

5. Моніторинг ефективності. Вимірювання результатів (ROI, конверсія, вартість залучення клієнта, показник лояльності).

Застосування такої поетапної моделі дозволяє мінімізувати ризики впровадження та забезпечити максимальну віддачу від інновацій.

4. Переваги та ризики впровадження інноваційних технологій у діджитал-маркетинг

Переваги:

- підвищення точності таргетингу й персоналізації;
- скорочення витрат на операційні процеси;
- автоматизація аналітики та прийняття рішень;
- зростання залученості клієнтів і лояльності;

- зміцнення конкурентних позицій.

Основні ризики:

- значні початкові інвестиції;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- загрози кібербезпеці та витоку даних;
- залежність від технологічних платформ і алгоритмів.

Для зниження ризиків підприємствам доцільно розробляти політику цифрової безпеки, впроваджувати етичні стандарти використання AI, а також забезпечувати постійне навчання персоналу.

5. Перспективи розвитку інновацій у діджитал-маркетингу

За прогнозами *Gartner (2025)*, у найближчі п’ять років понад 70 % підприємств інтегрують AI-підтримку у свої маркетингові платформи, а обсяги інвестицій у технології Big Data & Analytics зростуть на 40 %.

Серед перспективних напрямів розвитку виділяють:

- Predictive Marketing – прогнозна аналітика споживчої поведінки;
- Voice Search Marketing – адаптація контенту під голосовий пошук;
- Metaverse-маркетинг – просування у віртуальних світах;
- Sustainability Digital Marketing – поєднання цифрових технологій і принципів сталого розвитку.

Інноваційні технології перетворюють діджитал-маркетинг на комплексну систему управління взаєминами зі споживачем, де аналітика, автоматизація та креатив об’єднані в єдину екосистему.

Отже, впровадження інноваційних технологій у систему діджитал-маркетингу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Інноваційні рішення забезпечують глибоку персоналізацію, аналітичну підтримку прийняття рішень, інтеграцію каналів комунікації та автоматизацію процесів. Для успішного впровадження підприємству необхідно здійснити оцінку технологічної готовності, обрати релевантні інструменти, забезпечити навчання кадрів та постійний моніторинг ефективності.

Таким чином, інноваційні технології не лише змінюють підходи до маркетингу, а й формують нову цифрову бізнес-модель, орієнтовану на клієнта, аналітику та сталий розвиток.

Отже, активний розвиток та використання цифрових технологій у сучасному суспільстві спричинили впровадження цифрового маркетингу в підприємницьку діяльність. Використання інструментів цифрового маркетингу підприємствами суттєво впливає на поведінку цільової аудиторії, покращує імідж та досягнення запланованих маркетингових цілей, а також підвищує ефективність бізнесу. Ці тенденції обов'язково зростатимуть. Тому важливо встановити критерії оцінки ефективності просування для аналізу ефективності реклами в умовах цифровізації. Проаналізована система ключових показників дозволяє проводити комплексну оцінку ефективності бізнесу, оцінювати вплив різних видів діяльності, а також визначати та впроваджувати найбільш ефективні інструменти економічного розвитку.

Сучасний ринок позиціонує цифровий маркетинг як потужного посередника між ефективною цифровою взаємодією, можливостями інтерпретації даних і зростанням бізнесу, одночасно розширюючи свій потенціал впливу для вирішення різних проблем зростання [31].

Проведені дослідження присвячені вирішенню актуальної проблеми теоретичного обґрунтування і розробки науково – методичних і прикладних підходів до впровадження системи діджитал-маркетингу в діяльності підприємств. Робота ґрунтується на опрацюванні здобутків сучасної теорії маркетингу і дає підстави зробити наступні висновки:

На основі проведених теоретичних досліджень встановлено, що діджитал-маркетинг (digital marketing) – це комплексний підхід до використання цифрових технологій для досягнення маркетингових цілей. Він включає в себе широкий спектр інструментів та каналів, таких як вебсайти, соціальні мережі, електронна пошта, контекстна реклама та інші.

Аргументовано, що основною метою діджитал-маркетингу є створення та просування бренду, залучення нових клієнтів та збільшення продажів. Діджитал-маркетинг дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, збирати та аналізувати дані про її поведінку, а також створювати персоналізовані маркетингові повідомлення.

Обгрунована необхідність діджитал-маркетингу для розвитку підприємства обумовлена такими факторами:

- Зростання використання цифрових технологій споживачами. За даними дослідження, проведеного компанією Statista, у 2023 році 62,5% населення світу користувалися Інтернетом. Це означає, що підприємства мають бути присутніми в цифровому середовищі, щоб спілкуватися зі своїми клієнтами та потенційними клієнтами.

- Зміна поведінки споживачів. Сучасні споживачі все частіше використовують цифрові канали для пошуку інформації про товари та послуги, а також для здійснення покупок. Діджитал-маркетинг дозволяє підприємствам охопити цільову аудиторію там, де вона знаходиться.

- Зростаюча конкуренція в цифровому середовищі. У цифровому середовищі конкуренція між підприємствами значно вища, ніж у традиційних каналах. Діджитал-маркетинг дозволяє підприємствам виділитися серед конкурентів та досягти своїх маркетингових цілей.

Доведено, що діджитал-маркетинг є важливим інструментом для розвитку підприємств у сучасних умовах. Він дозволяє ефективно спілкуватися з цільовою аудиторією, підвищувати обізнаність про бренд, залучати нових клієнтів та збільшувати продажі.

Діджитал-маркетинг має ряд переваг перед традиційними маркетинговими інструментами. Він дозволяє охопити широку аудиторію, отримати точні дані про результати кампаній та ефективно розподіляти бюджет.

Для ефективного використання діджитал-маркетингу необхідно мати чітко сформульовану маркетингову стратегію, яка враховує цілі та цільову аудиторію підприємства.

Важливо також правильно вибрати канали діджитал- маркетингу, які будуть найбільш ефективними для досягнення поставлених цілей.

Запропоновані інноваційні технології можна впроваджувати у систему діджитал-маркетингу діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Avantika Monappa. The history and evolution of didgital marketing–2023. URL: https:// www.simplilearn.com /history-and-evolution-of-digital- marketing-article.
2. Венгер Є. І. Digital-маркетинг: сучасні тренди та переваги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки,* Вип. 4, 2017. С. 204–213.
3. Ruban V. V. Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia [Digital marketing: the role and features of use]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy,* 2- 2(08), 2017. P. 20–25.
4. Новицька І. В. Digital-маркетинг як технологія просування органічної продукції. *Вісник економічної науки України.* 2019. № 2(37). С. 196–200. URL: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).196-200.
5. Мірошник М. В., Стрюк Л. О., Копица Д. О. Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних тех нологій digital-реклами. *Бізнес-Інформ*. 2020. No 5. С. 503–510.
6. Digital-маркетинг для бізнесу. 2023. URL: https:// wezom.com.ua/ua /blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja- biznesa.
7. Як створити Digital-стратегію: 8 кроків, важливість та приклади з практики. 2023. URL:https://livepage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html.
8. Витвицька, О., Суворова, С., & Корюгін, А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. (40). 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66.
9. «Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового» Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван 2017. 320 с.
10. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність URL: https://evergreens.com.ua/ ua/articles/business – digitalization.html.
11. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 33. Частина 1. 2020. С. 28–32.

12. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напряму розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. No 2. С. 35–40.

13. Шевченко Д. А. Цифровий маркетинг: огляд каналів та інструментів. *Практичний маркетинг*. 2019. № 10 (272).

14. Окландер М. А., Окландер Т. О. Segmentation and communication in digital marketing. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. № 3. С. 69-78.

15. IAB Ukraine – офіційні матеріали та прес-релізи (оцінка обсягу ринку 2024; сегментні коментарі). URL: iab.com.ua+1.

16. Профільні медіа: Marketer, Bazilik, TheInWeb — огляди та короткі витяги з IAB-звітів за 2024 рік. URL: marketer.ua+1.

17. IAB Оцінка обсягу ринку 2023 (архівні PDF). URL: iab.com.ua.

18. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_48.

19. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с. URL: https://oklander.info/?p=1803.

20. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. № 2–2 (08). С. 20–25. URL: http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/ journals/2-08-2017_2/5.pdf.

21. Forbes: 2023: Zohaib Patoli. Why Digital Marketing Is Important For Business Owners URL: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/08/02/why-digital-marketing-is-important-for-business-owners/?sh=5af2573b6f86.

22. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6(17). С. 79–83. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/ xmlui/handle/123456789/1922.

23. Косенко О. П., Затинайченко А. В. Чи буде реклама повністю цифровою: тенденції до змін. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених:* матер. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та

аспірантів, 28-30 листопада 2023 року, м. Харків. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/ KhPI-Press/74319.

24. Проскурніна Н. В. Концепція трансформування функцій маркетингу на засадах інноваційної економіки. *Бізнес Інформ.* 2019. № 2. С. 308–316. URL: http:// repository.hneu.edu.ua/handle /123456789/21584.

25. Key Performance Indicators, KPI. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technologyinnovation/keyperformance-indicators-kpi.

26. Равікович І. Є. Оцінка ефективності впровадження інструментів інтернет-маркетингу в діяльності торгового підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2015. № 5 (21). С. 161-166.

27. Stefanski R. How To Evaluate Digital Marketing Strategies: Best Practices for Meeting Goals. Markletic. May5, 2022. URL: https://www.markletic.com/blog/how-to-evaluate-digital-marketing-strategies-bestpractices-for-meeting-goals/.

28. Сологуб О.П., Капінус Л.В. Оцінка ефективності Інтернет-реклами. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 2(10). С. 65-68.

29. Конверсія в інтернет – магазині і фактори, які на неї впливають. URL: https://lemarbet.com/%20ua/razvitie-internet-magazina/konversiya-v-internet-magazini-i-faktori-yakina-neyi-vplivayut/.

30. 30 простих кроків для підвищення конверсії сайтів електронної комерції в 2023-2024 році. URL: https://www.plerdy.com/ua/blog/30-steps-for-increase-conversion/.

31. Гуменюк А.В. Діджитал-маркетинг як пріоритетний напрям бізнесу. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). DOI: https://doi.org/10.31499/ 2616-5236.4(29).2024.314335.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

3.1. Теоретичні засади інноваційного маркетингу

У динамічному середовищі цифрової епохи маркетинг зазнає глибоких трансформацій, зумовлених швидким розвитком інформаційних технологій та зростанням ролі цифрової взаємодії між споживачем і підприємством. Традиційні маркетингові парадигми поступово еволюціонують під впливом інноваційних цифрових рішень, які змінюють способи комунікації, просування та формування споживчої лояльності.

В епоху цифрової трансформації інноваційний маркетинг став ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг та підвищенні ефективності бізнесу. Україна, як країна, що активно впроваджує цифрові технології, стикається як із значними викликами, так і з можливостями в цій сфері.

Сучасні дослідження засвідчують, що цифрові технології, зокрема великі дані (Big Data) та штучний інтелект (Artificial Intelligence), відкривають нові можливості для розвитку маркетингу, сприяючи глибшому розумінню поведінки споживачів і персоналізації пропозицій. Для України, яка перебуває на етапі активної цифрової трансформації та інтеграції до глобального ринку, впровадження інноваційних маркетингових рішень набуває особливої актуальності.

В умовах підвищеної конкуренції та зростаючих вимог до якості товарів і послуг, використання цифрових технологій у маркетингу стає необхідною умовою ефективного управління взаємовідносинами зі споживачами. Застосування аналітики великих даних, алгоритмів машинного навчання та автоматизованих систем дозволяє підприємствам точніше прогнозувати потреби клієнтів, оптимізувати комунікаційні стратегії та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Інноваційний маркетинг в Україні виступає важливим чинником формування стійких бізнес-моделей, що базуються на адаптивності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Завдяки інтеграції цифрових технологій підприємства отримують змогу не лише посилити

конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, але й забезпечити успішну експансію на міжнародному рівні.

Проблематика дослідження та узагальнення практичного досвіду впровадження інноваційного маркетингу стала предметом наукових розвідок як провідних зарубіжних, так і вітчизняних учених .

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення, яке б поєднувало категорії «маркетинг» та «інновації». Це ж стосується і таких понять, як «інноваційний маркетинг» та «маркетинг інновацій», змістове наповнення яких трактується дослідниками неоднозначно. Науковці пропонують різні підходи до їх інтерпретації: одні розглядають ці терміни як синонімічні, підкреслюючи їх спільну мету – підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок використання нових методів і технологій. Натомість інші автори наполягають на розмежуванні даних понять, вважаючи, що інноваційний маркетинг відображає процес упровадження інновацій у маркетингову діяльність підприємства, тоді як маркетинг інновацій зосереджується на просуванні та комерціалізації інноваційних продуктів, технологій або послуг.

Так, В. Карпенко [1] пропонує розглядати інноваційний маркетинг, як сферу діяльності підприємства, спрямована на формування нових ринків збуту та інших потреб у потенційних і реальних споживачів. На нашу думку автор при формуванні дефініцій «інноваційний маркетинг» не враховує роль цифрових технологій, великих даних, автоматизації чи штучного інтелекту, які є ключовими елементами сучасного інноваційного маркетингу. Інноваційний маркетинг переважно розглядається як інструмент зниження ризиків у процесі розробки інновацій, не розкриваючи його стратегічну, комунікаційну та аналітичну функції.

Інший науковець С. Ілляшенко [2] розглядає «інноваційний маркетинг», як концепцію ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції, інновації, і використання в процесі її створення та поширення вдосконалених чи принципово нових – інноваційних – інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників.

У своїй наукові праці Л. Гризовська та А. Романова [3] пропонують схоже трактування поняття «маркетинг інновацій», пропонують під ним

розуміти частину концепції ведення бізнесу, за допомогою нововведення у виробництві. Окрім новизни у виробництві продукту, інновації повинні відповідати запитам споживачів та бути корисними для них та приносити прибуток компанії від їх збуту.

Автори [2; 3] розглядають інновації як ключовий елемент сучасної бізнес-стратегії, підкреслюючи їхню роль у підвищенні ефективності виробництва та задоволенні потреб споживачів. В обох підходах інновації виступають інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Погоджуємося з позицією обох підходів у тому, що ефективна маркетингова діяльність у сучасних умовах неможлива без упровадження інновацій як у сам процес маркетингу, так і в створювану продукцію. Такий комплексний підхід забезпечує синергію між інноваційною діяльністю підприємства та його ринковою стратегією.

На думку О. Комаріста та Н. Алходіної [4], маркетингові інновації розглядаються як систематична діяльність, спрямована на розроблення й просування нових товарів, послуг та технологій, що забезпечують більш ефективне задоволення потреб споживачів і суспільства порівняно з конкурентами. Дослідники підкреслюють роль таких інновацій у зміцненні потенціалу підприємства, пошуку нових напрямів його розвитку, підвищенні прибутковості та забезпеченні стійкого функціонування на ринку.

Однак, попри глибину запропонованого підходу, це визначення не є вичерпним, оскільки воно зосереджене переважно на інноваціях у продуктовій та технологічній сферах і не охоплює інновацій безпосередньо в маркетинговій діяльності – таких як впровадження нових методів просування, комунікацій, управління клієнтським досвідом чи цифрових інструментів у маркетингових процесах. Відтак, для комплексного розуміння сутності маркетингових інновацій доцільно враховувати не лише інноваційність товару або послуги, а й новаторські підходи до організації, реалізації та управління маркетингом як складової загальної стратегії розвитку підприємства.

Сок, П. та О'Касс, А. [5], вважають, що маркетингові інновації охоплюють розробку нових продуктів у поєднанні з упровадженням інноваційних маркетингових стратегій, а також зміну характеристик продукту відповідно до потреб споживачів і тенденцій ринку.

запропонований підхід відображає взаємозв'язок між продуктовими інноваціями та маркетинговими рішеннями, визначаючи маркетинг як каталізатор інноваційних процесів.

Автори розглядають маркетингові інновації як інструмент комерціалізації нових розробок і формування конкурентних переваг через адаптацію продукту до ринкових умов. Водночас недоліком цього трактування є його обмеженість продуктовим і технологічним аспектами, оскільки воно недостатньо враховує інші складові сучасного інноваційного маркетингу – комунікаційні, цифрові та когнітивні інновації, а також роль аналітики та взаємодії зі споживачем.

Науковці Ш. Перчес і Т. Волері [6], у своїй науковій праці розглядають маркетинг інновацій як реалізацію нових маркетингових практик, що передбачають суттєві зміни у дизайні, дистрибуції, просуванні або ціноутворенні продукту чи послуги. Таке трактування підкреслює системний характер маркетингових інновацій, оскільки воно охоплює не лише продуктові аспекти, а й трансформацію маркетингових процесів у цілому. Дослідники наголошують на важливості цифровізації, розвитку нових каналів комунікації та зростанні ролі споживача як активного учасника інноваційного процесу. Авторами основний акцент зроблено на змінах у маркетингових практиках, тоді як стратегічна функція маркетингу як генератора інноваційного попиту залишається поза увагою. Крім того, у визначенні недостатньо відображено організаційні та когнітивні аспекти інноваційного маркетингу, які є ключовими для формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

У дослідженні Чжоу і Ян [7] інноваційний маркетинг розглядається крізь призму трансформації маркетингових стратегій у цифрову епоху. Автори акцентують увагу на інтеграції сучасних технологій штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності (AR/VR), блокчейну, персоналізації комунікацій і розвитку кросплатформених моделей взаємодії зі споживачами. Такий підхід відображає актуальний контекст розвитку інноваційного маркетингу, що характеризується цифровізацією бізнес-процесів, інтеграцією каналів та орієнтацією на індивідуальний користувацький досвід. Водночас певною вадою цього підходу є його надмірна технологічна спрямованість, оскільки автори недостатньо враховують традиційні складові маркетингу, такі як: організаційні

трансформації, корпоративну культуру та поведінкові чинники, які мають значний вплив на результативність впровадження інновацій у маркетингову діяльність підприємств.

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи, можна стверджувати, що сучасна теорія інноваційного маркетингу перебуває на етапі концептуального становлення, що зумовлює відсутність єдиного універсального визначення цього поняття. Дослідники по-різному інтерпретують співвідношення між категоріями «інноваційний маркетинг» і «маркетинг інновацій»: одні розглядають їх як взаємозамінні терміни, інші – як самостійні, але взаємопов'язані напрями. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних авторів (Карпенко, Ілляшенко, Гризовська, Романова, Комаріст, Алходіна, Сок, О'Касс, Перчес, Волері, Чжоу та Ян) свідчить про поступовий перехід від продуктово-технологічного розуміння інновацій до інтегрованого бачення, що включає цифровізацію, когнітивні та комунікаційні зміни, стратегічну орієнтацію на споживача. Отже, інноваційний маркетинг постає як багатовимірна система, що поєднує технологічні, організаційні, аналітичні й культурні аспекти розвитку підприємства, формуючи нові підходи до створення та реалізації цінності для споживача.

На нашу думку, інноваційний маркетинг доцільно визначити як систему стратегічно орієнтованих дій підприємства, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових рішень у сфері продукту, технологій, комунікацій і управління на основі використання сучасних цифрових інструментів, аналітики та креативних підходів з метою формування унікальної цінності для споживача й забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Таке визначення поєднує економічну, технологічну й соціальну складові, відображаючи сутність інноваційного маркетингу як ключового чинника сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Для глибшого розуміння сутності інноваційного маркетингу доцільним є його зіставлення з традиційним маркетингом, оскільки саме порівняльний аналіз дає змогу виявити еволюцію змісту, функцій і цілей маркетингової діяльності в умовах трансформації бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє окреслити межі між класичними маркетинговими інструментами, що ґрунтуються на стабільних ринкових умовах, і сучасними інноваційними підходами, орієнтованими на адаптацію до

швидкоплинних змін зовнішнього середовища, технологічного прогресу та зростання ролі цифрових технологій (табл. 3.1).

Порівняльна характеристика свідчить, що інноваційний маркетинг виступає стратегічною відповіддю на виклики цифровізації, динаміки споживчих уподобань та глобальної конкуренції. Він сприяє побудові адаптивних бізнес-моделей, заснованих на гнучкому використанні інформаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизації процесів прийняття рішень. Завдяки цьому підприємства отримують змогу не лише оперативно реагувати на зміни ринку, а й прогнозувати їх, створюючи нову цінність для споживачів.

Крім того, інноваційний маркетинг посилює клієнтоорієнтованість бізнесу, перетворюючи споживача з об'єкта впливу на активного учасника процесу створення продукту. Використання інтерактивних комунікацій, стратегій підвищує рівень довіри до бренду.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика інноваційного та традиційного маркетингу

Сфера застосування на підприємстві	Інноваційний маркетинг	Традиційний маркетинг
У сфері управління продуктом (послугою) (товарна політика)	Орієнтований на створення принципово нових продуктів і технологій, інтеграцію R&D у маркетингову діяльність, прогнозування майбутніх потреб споживачів і генерацію попиту на ще неіснуючі товари.	Зосереджується на удосконаленні наявних продуктів, оптимізації асортименту та забезпеченні стабільності якості. Основна увага приділяється життєвому циклу товару й реакції на запити споживачів.
У сфері цінової політики	Використовує динамічне ціноутворення, аналітику великих даних і моделі прогнозування поведінки споживачів. Ціна розглядається не лише як фінансовий параметр, а як інструмент управління сприйняттям цінності продукту.	Базується на аналізі собівартості, рівня конкуренції та еластичності попиту. Ціни встановлюються з метою забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності.

У сфері комунікацій	Реалізується через інтегровані цифрові комунікації, соціальні медіа, персоналізовані платформи, штучний інтелект, автоматизацію маркетингових кампаній, контент-маркетинг і віртуальні взаємодії зі споживачем.	Застосовує класичні канали просування: реклама, PR, стимулювання збуту, участь у виставках тощо.
У сфері збуту (дистрибуції)	Передбачає використання електронної комерції, омніканальних стратегій, платформенного маркетингу, логістичної аналітики та інтегрованих CRM-систем, що забезпечують безперервний зв'язок між підприємством і клієнтом.	Ґрунтується на фізичних каналах розподілу, партнерських мережах, дилерах і посередниках.
У сфері управління клієнтським досвідом	Фокусується на побудові довгострокових відносин на основі даних, емоційного брендингу, персоналізованої взаємодії та прогнозуванні поведінки клієнтів за допомогою аналітичних і когнітивних технологій.	Орієнтується на післяпродажне обслуговування й підтримання лояльності через стандартні програми.
У сфері стратегічного управління	Вступає як драйвер стратегічних змін, формує інноваційну культуру, стимулює розвиток бізнес-моделей і визначає напрями цифрової трансформації підприємства.	Виконує підтримувальну функцію у межах корпоративної стратегії.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, інноваційний маркетинг не замінює традиційний, а трансформує його, розширюючи сферу застосування маркетингових інструментів через інтеграцію технологій, аналітики та креативних підходів. Це забезпечує глибшу взаємодію з ринком і формування

конкурентних переваг у середовищі постійних змін.

Інноваційний маркетинг у сучасній діяльності підприємств є однією з необхідних складових ефективного функціонування. Правильне застосування маркетингових інновацій дозволяє компаніям протягом тривалого часу утримуватися на ринку, при цьому привертаючи увагу нових споживачів, а також збільшувати свої доходи і, відповідно, підвищувати конкурентну перевагу порівняно з іншими ринковими гравцями [8-11].

Унікальність інновацій у сфері маркетингу визначає рівень їх результативності та конкурентоспроможності підприємства, проте вона формується не лише завдяки наявності фінансових чи технологічних ресурсів. Вона значною мірою залежить від ефективності управлінських підходів, що забезпечують розвиток інноваційного маркетингового потенціалу підприємства.

Під час формування системи управління інноваційним маркетингом важливо визначити стратегічну спрямованість активізації окремих елементів маркетингового потенціалу – таких як аналітичні, комунікаційні, цифрові та креативні ресурси. Також необхідно встановити функціональні сфери їх застосування для досягнення синергії між інноваційними технологіями, ринковими можливостями та потребами споживачів.

Особливу увагу слід приділяти розвитку аналітичної компоненти, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на основі даних, прогнозування споживчої поведінки та оцінки ефективності інноваційних стратегій. Цифрові ресурси сприяють автоматизації маркетингових процесів і підвищенню швидкості адаптації до змін ринку, тоді як креативна складова формує унікальність бренду та емоційний зв’язок із цільовою аудиторією.

У процесі організації інноваційного потенціалу підприємств та адаптації маркетингових концепцій до ринкових характеристик доцільно виокремити основні типи інноваційного маркетингового потенціалу (рис. 3.1). Вони відображають можливості підприємства щодо ефективного використання інновацій у маркетинговій діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності, створення цінності для споживача та формування довгострокових переваг на ринку.

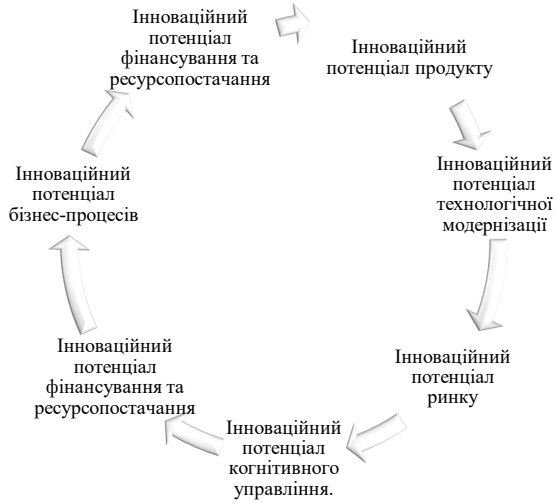


Рис. 3.1. Основні типи інноваційного маркетингового потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [12].

Організація інноваційного потенціалу підприємства передбачає не лише розвиток технологічних чи фінансових ресурсів, а й адаптацію маркетингових концепцій до ринкових характеристик та змін у поведінці споживачів. Інноваційний маркетинговий потенціал формується як сукупність можливостей підприємства використовувати інновації для підвищення ефективності маркетингової діяльності, створення нової цінності для споживача та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Він охоплює різні складові, серед яких важливе місце посідає інноваційний потенціал продукту, що відображає здатність підприємства створювати, модифікувати та просувати товари і послуги з урахуванням інноваційних тенденцій. Такий потенціал забезпечує оновлення асортименту, формування унікальної ринкової пропозиції та освоєння нових ніш. Не менш значущим є інноваційний потенціал технологічної модернізації, який полягає у використанні сучасних маркетингових інструментів для впровадження цифрових платформ, автоматизації процесів, застосування штучного інтелекту, енергоефективних та

екологічних рішень, що підвищують ефективність і сталий розвиток бізнесу.

Інноваційний потенціал ринку проявляється у здатності підприємства адаптувати маркетингові стратегії до динаміки споживчих запитів, розробляти нові методи продажу та просування, упроваджувати цифрові комунікаційні канали, омніканальні системи обслуговування та інструменти аналітики споживчої поведінки. Особливу роль у цьому процесі відіграє когнітивний аспект інноваційного маркетингу, що базується на застосуванні поведінкового та емоційного маркетингу, нейромаркетингових технологій і персоналізованих комунікацій для формування споживчих переваг і позитивного сприйняття бренду.

Важливим елементом є й інноваційний потенціал персоналу, який охоплює розвиток компетенцій працівників у сфері цифрового маркетингу, формування інноваційної корпоративної культури, підвищення мотивації та залученості кадрів. Завдяки цьому посилюється бренд роботодавця, а внутрішні комунікації стають гнучкішими та більш результативними. У свою чергу, інноваційний потенціал фінансування та ресурсопостачання проявляється через формування гудвілу підприємства, підвищення інвестиційної привабливості та використання бренду як інструменту залучення капіталу, партнерів і стратегічних інвесторів.

Завершальною складовою системи є інноваційний потенціал бізнес-процесів, що передбачає модернізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, інтеграцію цифрових інструментів управління, впровадження сучасних стандартів та технологій організації бізнесу. Це створює умови для підвищення адаптивності підприємства, швидкого реагування на зміни ринку та зміцнення конкурентних позицій.

Варто зазначити, що інноваційний маркетинговий потенціал підприємства є комплексною категорією, що поєднує технологічні, організаційні, когнітивні та фінансові аспекти маркетингової діяльності. Його ефективна реалізація забезпечує формування стійких конкурентних переваг, сприяє розвитку інноваційного середовища та підвищує роль маркетингу як стратегічного ресурсу у забезпеченні динамічного розвитку підприємства.

Оцінка переваг і недоліків інноваційного маркетингу є важливим етапом наукового дослідження, оскільки дозволяє всебічно розкрити

потенціал і обмеження його застосування у сучасній практиці управління підприємством. Інноваційний маркетинг, будучи синтезом технологічних, аналітичних і творчих підходів, істотно трансформує традиційні маркетингові концепції, забезпечуючи новий рівень взаємодії між виробником і споживачем.

З одного боку, він відкриває широкі можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності, формування конкурентних переваг і створення довгострокових відносин із клієнтами. З іншого боку, упровадження інноваційних інструментів супроводжується низкою викликів, пов'язаних із високими витратами, ризиками технологічної залежності та потребою в нових компетенціях персоналу.

Тому систематизація позитивних і негативних аспектів інноваційного маркетингу сприяє більш глибокому розумінню його ролі в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, а також дозволяє визначити напрями оптимізації його використання в умовах цифрової трансформації економіки.

Узагальнені переваги та недоліки інноваційного маркетингу подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки інноваційного маркетингу

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності маркетингових комунікацій завдяки використанню цифрових технологій, аналітики даних та штучного інтелекту	Висока вартість упровадження інноваційних технологій, що може бути обтяжливою для малого та середнього бізнесу
Формування конкурентних переваг за рахунок швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури та впровадження технологічних нововведень	Високий рівень ризику через невизначеність результатів реалізації інноваційних стратегій у мінливому ринковому середовищі
Оптимізація витрат на маркетингову діяльність через автоматизацію процесів і використання big data	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з інноваційними маркетинговими інструментами
Підвищення рівня персоналізації та клієнтоорієнтованості, що сприяє зміцненню довіри та лояльності споживачів	Надмірна цифровізація може знизити емоційну складову взаємодії з клієнтом, що послаблює комунікаційну ефективність
Можливість прогнозування ринкових тенденцій і створення нової споживчої цінності завдяки інтеграції інновацій у стратегічне управління	Технологічна залежність підприємства від платформ, алгоритмів і зовнішніх цифрових систем, що створює додаткові ризики

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних наукових досліджень [13–16].

Інноваційний маркетинг як сучасний напрям стратегічного управління підприємством має низку переваг, що зумовлюють його актуальність у глобальному бізнес-середовищі. До основних переваг належить, передусім, підвищення ефективності комунікацій із цільовою аудиторією, що досягається завдяки використанню цифрових технологій, аналітики даних та штучного інтелекту. Це забезпечує точніше сегментування ринку, персоналізацію пропозицій і зростання рівня задоволеності споживачів.

Другою перевагою є підвищення конкурентоспроможності підприємства через формування нових моделей взаємодії зі споживачем і швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Інноваційний маркетинг стимулює впровадження технологічних і продуктових нововведень, що дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до трансформацій, а й випереджати конкурентів. Крім того, використання сучасних цифрових платформ, Big Data, автоматизації та креативних інструментів комунікації сприяє оптимізації витрат на маркетингову діяльність і підвищенню її результативності.

Водночас, інноваційний маркетинг має й певні недоліки та обмеження. Зокрема, однією з ключових проблем є висока вартість упровадження інноваційних технологій та потреба у кваліфікованих фахівцях, здатних ефективно їх використовувати. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, такі інвестиції можуть бути фінансово обтяжливими.

Ще одним недоліком є ризики, пов'язані з невизначеністю результатів упровадження інноваційних стратегій, адже нові підходи не завжди гарантують очікуваний ефект через змінність поведінки споживачів і швидкоплинність технологічних трендів. Крім того, надмірна орієнтація на цифровізацію може призвести до зниження емоційної складової взаємодії з клієнтом, що негативно впливає на формування довгострокових відносин.

На нашу думку, інноваційний маркетинг є потужним інструментом розвитку підприємства, який поєднує технологічний прогрес із креативністю, проте його ефективність залежить від збалансованості між інноваційними підходами та традиційними елементами маркетингової стратегії.

Проведене дослідження теоретичних засад інноваційного маркетингу дозволило встановити, що цей напрям є ключовим елементом сучасної системи стратегічного управління підприємством у цифрову епоху. Його сутність полягає у поєднанні традиційних маркетингових принципів із новітніми технологічними, аналітичними та креативними підходами, що забезпечують підвищення ефективності комунікацій, оптимізацію бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг.

Узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення поняття «інноваційний маркетинг». Проте більшість дослідників сходяться на тому, що він охоплює процеси створення, впровадження та комерціалізації інновацій у маркетинговій діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Порівняльний аналіз інноваційного та традиційного маркетингу показав, що сучасний інноваційний підхід не витісняє класичні інструменти, а трансформує їх, розширюючи межі застосування через інтеграцію цифрових технологій, автоматизацію, аналітику даних і штучний інтелект.

Встановлено, що інноваційний маркетинг в Україні набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки, адже сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню нових бізнес-моделей і виходу на міжнародні ринки. Водночас розвиток інноваційного маркетингу супроводжується певними викликами – високими витратами на впровадження технологій, нестачею кваліфікованих кадрів, ризиками технологічної залежності та швидкою змінністю ринкових трендів.

У процесі формування системи управління інноваційним маркетингом визначено, що ключову роль відіграє ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства, який складається з аналітичних, комунікаційних, цифрових і креативних ресурсів. Їх інтеграція забезпечує синергійний ефект між технологічними можливостями, ринковими тенденціями та потребами споживачів.

Отже, інноваційний маркетинг слід розглядати як багатовимірну концепцію, що поєднує технологічний прогрес, стратегічне мислення та гуманітарний вимір взаємодії з клієнтом. Його ефективна реалізація створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг,

розвитку інноваційного потенціалу підприємства та підвищення його ролі у забезпеченні сталого економічного зростання.

3.2. Інструменти та технології інноваційного маркетингу у цифровій економіці

Цифровізація є ключовим детермінантом еволюції сучасних маркетингових практик, що суттєво трансформує принципи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. У контексті переходу до цифрової економіки маркетинг втрачає суто комунікаційну функцію та перетворюється на стратегічний інструмент управління споживчим досвідом, формування цінності та побудови довгострокових відносин зі споживачем.

На думку Ф. Котлера, цифровізація зумовила появу концепції Marketing 5.0, у межах якої технології слугують не лише засобом автоматизації, а й інструментом гуманізації маркетингу – поєднання аналітики даних, штучного інтелекту та емоційного впливу на споживача [13]. У цьому контексті маркетинг трансформується в інтегровану систему, що функціонує на основі даних (data-driven marketing), забезпечуючи персоналізацію, прогнозування поведінки клієнтів і підвищення рівня лояльності.

Дослідники Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік [15] підкреслюють, що цифровізація змінює не лише інструментарій маркетингу, а й його методологічну основу, відбувається перехід від транзакційної моделі до моделі довготривалої взаємодії, побудованої на даних, досвіді та спільноті споживачів. Така трансформація забезпечує можливість створення цілісного клієнтського шляху (customer journey), який інтегрує усі точки контакту між брендом і споживачем.

Крім того, цифровізація спричинила появу нових форм комунікації, а саме: інтерактивного контенту, соціальних медіа, інфлюенсер-маркетингу, віртуальної реальності, які перетворюють споживача на активного учасника процесу створення цінності [7]. Як зазначає З. Ян [17], цифрова ера зумовлює перехід від монологової до діалогової комунікації, коли бренд не лише інформує, а й співпрацює з клієнтом, формуючи мережеву взаємодію.

Інноваційні маркетингові інструменти відіграють ключову роль у сучасній системі стратегічного управління підприємством, оскільки вони забезпечують адаптивність, гнучкість і результативність управлінських рішень в умовах цифрової економіки. Їх використання дозволяє інтегрувати маркетингову діяльність у загальну стратегію розвитку підприємства, сприяючи досягненню довгострокових конкурентних переваг і підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Важливим аспектом є також управлінський вимір інноваційних маркетингових інструментів Їхнє стратегічне значення полягає у формуванні інформаційно-аналітичної бази, що забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень і створює передумови для підвищення інноваційної спроможності підприємства [18].

Основними складовими інноваційного маркетингу є створення (виробництво) інновацій та їх практичне використання у маркетинговій діяльності підприємства. Ці два аспекти формують цілісний процес, у межах якого відбувається перетворення науково-технологічних досягнень у конкретні ринкові рішення, здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги.

Однак для того, щоб упровадження інновацій у процес створення нової продукції або застосування інноваційних технологій у виробництві вже наявних товарів було результативним, необхідно чітко усвідомити, які саме інновації є доцільними та найбільш ефективними для таких змін. Відтак, передусім доцільно розглянути класифікацію інновацій, що безпосередньо стосуються сфери маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме вона дозволяє систематизувати різновиди нововведень та визначити напрями їх оптимального використання у практиці сучасного бізнесу (табл. 3.3) [3].

Таблиця 3.3

Класифікація інновацій у маркетинговій сфері

Клаисфікаційна ознака	Вид інновацій
За ступенем новизни	– радикальні – базуються на принципово нових відкриттях або технологіях, що створюють нові ринки чи змінюють структуру галузі; – ординарні – ґрунтуються на винаходах, що вдосконалюють існуючі рішення; – поліпшуючі – передбачають поступове вдосконалення технологій, процесів або продуктів.

За маштабами новизни	– нові для підприємства (використовуються вперше у межах конкретної компанії); – нові для галузі (впроваджуються на рівні певного сектору економіки); – нові для країни (мають національне значення та вплив); – інновації світового рівня (глобальні нововведення, що задають тенденції розвитку ринку).
За адресатом інновацій	– для виробника – спрямовані на підвищення ефективності виробничих, логістичних і маркетингових процесів; – для споживача – орієнтовані на створення нової споживчої цінності, поліпшення досвіду клієнтів та підвищення рівня лояльності; – для суспільства та держави – пов'язані з упровадженням соціально відповідальних і сталих рішень у маркетинговій діяльності.
За ступенем матеріальної відчутності	– продуктові інновації – розроблення нових або модифікованих товарів і послуг, які створюють додану цінність для споживача; – процесні інновації – модернізація технологічних, логістичних і маркетингових процесів, спрямована на підвищення ефективності діяльності; – нематеріальні (цифрові) інновації – пов'язані з автоматизацією, використанням big data, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), платформних рішень та інтегрованих CRM-систем.
За сферою реалізації в маркетингу	– комунікаційні інновації – нові підходи до взаємодії з аудиторією (соціальні медіа, AR/VR, інфлюенсер-маркетинг, гейміфікація); – аналітичні інновації – використання штучного інтелекту, аналітики даних, когнітивних систем для прогнозування попиту та поведінки споживачів; – організаційні інновації – нові методи управління маркетингом, формування інноваційної культури та системи кросфункціональної взаємодії.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних наукових досліджень [3; 18].

На нашу думку сучасну структуру інноваційного маркетингу слід розглядати не лише як орієнтацію на технологічні нововведення, а як струтру яка базується на клієнтоорієнтованому підході, що поєднує цифрові інструменти, креативність та соціальну місію бізнесу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Сучасна структура інноваційного маркетингу
Джерело: власна розробка автора

Аналітично-інформаційна складова є ключовим елементом системи інноваційного маркетингу, оскільки саме вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, стратегічне прогнозування та підвищення точності маркетингових дій. У сучасних умовах цифровізації економіки, турбулентності ринкового середовища, пандемії COVID-19 та воєнних викликів в Україні ця складова набуває особливого значення, перетворюючись на основу data-driven management -управління, що базується на даних.

Цифрові аналітичні інструменти дають змогу перетворювати значні масиви неструктурованих даних, таких як відгуки споживачів, показники онлайн-активності та інформація із соціальних мереж, на систематизовану, аналітично оброблену інформацію, що є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [19].

Згідно даних Глобального звіт про стан AI+BI-аналітики 2025 р., близько 58,7 % підприємств у світі вже використовують розвинені платформи BI-аналітики. Основними мотивами впровадження інтегрованих систем штучного інтелекту (AI) та бізнес-аналітики (BI) організації називають такі напрями: підвищення якості прийняття управлінських рішень (56,2 %), зростання операційної ефективності (55,7 %) та зниження витрат (50,2 %). Такі показники свідчать, що ключовою

метою використання AI + BI-технологій є оптимізація процесів управління, посилення аналітичної обґрунтованості рішень і раціональне використання ресурсів, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці [20] .

Дослідження проведені І. Сисоєва [21] свідчать, що найбільш поширеним інструментом цифрової аналітики у сучасних підприємствах в Україні залишається BI-аналітика, що реалізується через такі платформи, як Power BI, Tableau, QlikView тощо. Її застосування забезпечує візуалізацію великих масивів даних, аналіз ефективності операційної діяльності, виявлення відхилень та підтримку процесу прийняття стратегічних управлінських рішень. Приблизно 82% підприємств активно використовують ці інструменти у своїй діяльності, що свідчить про їх високу ефективність та практичну значущість для системи управління (рис. 3.3).

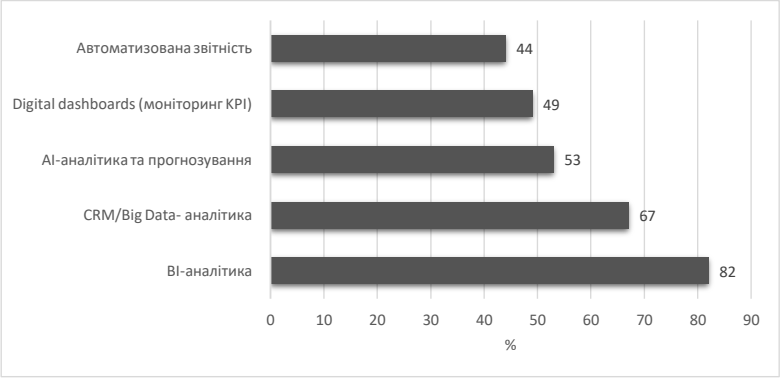


Рис. 3.3. Використання digital-інструментів в управлінні підприємствами України, %

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних наукових досліджень [21].

Big Data-аналітика у поєднанні з CRM-системами посідає друге місце за рівнем поширення, її впроваджують близько 67% компаній. Основна мета використання таких інструментів полягає у глибшому розумінні поведінки споживачів, персоналізації маркетингових пропозицій та вдосконаленні управління ланцюгом створення цінності. Завдяки цьому формується єдина інтегрована інформаційна база, що

поєднує аналітичні та клієнтські дані, сприяючи підвищенню результативності маркетингової діяльності.

Третю позицію за рівнем застосування посідають аналітичні рішення на основі штучного інтелекту (AI), які включають прогнозне моделювання, когнітивну аналітику та елементи машинного навчання. Приблизно 53% підприємств використовують ці технології для автоматизації процесів ризик-менеджменту, моделювання цінової політики та оптимізації логістичних операцій, що дозволяє підвищити точність управлінських рішень та скоротити часові витрати на їх реалізацію.

Значна частина компаній, близько 49%, впроваджує цифрові панелі управління (digital dashboards), які забезпечують моніторинг ключових показників ефективності (KPI), аналітику бізнес-процесів у режимі реального часу та оперативне формування звітності. Разом із цим автоматизована генерація управлінських звітів, інтегрована у ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics, BAS ERP), зафіксована приблизно у 44% підприємств, що свідчить про зростання рівня цифрової зрілості бізнесу та формування data-driven підходу до управління, коли аналітичні дані стають базою для стратегічного планування і підвищення ефективності діяльності.

Використання технологій штучного інтелекту (AL) та обробки великих даних (Big Data) істотно підвищує ефективність бізнес-процесів, сприяє оптимізації виробничих ланцюгів, а також стимулює розроблення нових продуктів і послуг, які відповідають принципам відповідального та сталого споживання. Завдяки збору й глибокому аналізу великих масивів даних підприємства отримують можливість відстежувати походження товарів, контролювати умови їх виробництва та оцінювати екологічний вплив, що забезпечує споживачам можливість обирати соціально та екологічно відповідальні продукти.

Інтеграція цифрових технологій також надає бізнесу більшої гнучкості у виробництві, дистрибуції, сервісному обслуговуванні та управлінні активами, дозволяючи створювати й постачати продукцію, максимально адаптовану до індивідуальних уподобань і потреб споживачів.

Цифрово-комунікаційна складова є одним із ключових елементів системи інноваційного маркетингу, оскільки саме вона забезпечує

ефективну взаємодію між підприємством і споживачем у цифровому середовищі. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій для створення інтегрованих каналів комунікації, які забезпечують безперервний обмін інформацією, підвищують рівень персоналізації та формують довгострокові відносини з клієнтами.

Сучасний етап розвитку маркетингових комунікацій характеризується переходом до омніканальних стратегій та посиленням дистанційної взаємодії зі споживачем. Омніканальний підхід передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему комунікацій, що забезпечує безперервний користувацький досвід, узгодженість повідомлень і підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами. Іншими словами, великим викликом для сучасного маркетингу є не просто присутність зі своїм контентом в максимально можливих кількостях каналів, де взаємодіє цільова аудиторія бізнесу, а побудова єдиної наскрізної комунікації зі своїми споживачами незалежно від офлайн/онлайн середовища, пристроїв і використовуваних застосунків [22].

Важливу роль у цьому процесі відіграє активне використання соціальних медіа, месенджерів, чат-ботів, відеомаркетингу та інших цифрових інструментів, які сприяють оперативному реагуванню на потреби аудиторії, персоналізації комунікаційних повідомлень і розширенню охоплення цільових сегментів. Особливого значення набувають гуманітарні комунікації, орієнтовані на формування емоційної стійкості бренду та підтримання позитивного іміджу підприємства в умовах кризових ситуацій (зокрема пандемії чи воєнних дій).

В умовах цифрової економіки ключовим інноваційним інструментом формування взаємодії зі споживачем стає таргетована реклама, що забезпечує персоналізований підхід до користувача. За даними Strategy-Changing Digital Marketing Statistics for, використання таргетованої реклами підвищує ймовірність здійснення покупки на 70 %, що свідчить про її високу ефективність у залученні споживачів і підвищенні рівня конверсії. У зв’язку з цим маркетингові агентства та компанії активно адаптують рекламні продукти відповідно до специфіки цільових аудиторій і платформ просування, забезпечуючи узгодженість повідомлень у межах комплексної комунікаційної стратегії.

Важливою складовою сучасного маркетингового середовища є соціальні мережі, які стають основним інноваційним каналом комунікації та просування продуктів. Витрати на рекламу в соціальних медіа становили 33 % від загального обсягу цифрових рекламних інвестицій, що еквівалентно приблизно 134 млрд доларів США, або на 17 % більше, ніж у 2021 році. Така динаміка підтверджує зростаюче значення соціальних платформ у побудові брендової впізнаваності, стимулюванні попиту та розвитку цифрових взаємодій зі споживачем.

В табл. 3.4 наводяться найпоширеніші соціальні мережі із зазначенням цільової аудиторії та типів контенту, які є найбільш релевантними для кожної з них. Ці дані мають практичне значення для розроблення та впровадження стратегій таргетованої реклами, орієнтованих на максимальну ефективність взаємодії зі споживачем.

Таблиця 3.4

Характеристика соціальних мереж за цільовими аудиторіями та релевантними форматами контенту

Social media	Аудиторія	Контент	Переваги	Недоліки
Facebook	25–44 роки, покоління Boomers	Фотографії, посилання, інформаційний контент і прямі ефіри.	Патформа ефективна для локального маркетингу, реклами та побудови відносин із клієнтами.	Характеризується низьким рівнем органічного охоплення.
YouTube	18–25, 26–35 років	Оптимальний для начальних відео, вебінарів, розважальних відео.	Органічний контент, SEO-просування та відеореклам	Створення відео є ресурсомістким процесом.
Instagram	8–24, 25–34 роки, покоління Millennials	Орієнтований на візуальне натхнення, пригоди, інтерактиви (опитування, питання).	Платформа активно використовується для електронної комерції, співпраці з інфлюенсерами.	Характеризується високою вартістю рекламних кампаній.
Twitter	25–34, 35–49 років, освічена та заможна аудиторія	Ефективний для новин, дискусій і гумористичного контенту.	Обслуговування клієнтів і таргетованої реклами.	Обсяг рекламної аудиторії є обмеженим.
LinkedIn	46–55 років, професіонали	Платформа для довгих аналітичних	Найефективніша у B2B-сегменті, міжнародному	Має складну систему звітності та обмеження в

		матеріалів, контенту про корпоративні цінності.	просуванні та органічному маркетингу.	налаштуванні цільових аудиторій.
TikTok	10–19 років, переважно жінки –60%	Орієнтований на розважальний контент, гумор, челенджі та серіальні формати відео.	Найефективніший у співпраці з інфлюенсерами та формуванні емоційного зв'язку з брендом	Розвитк відносин із молодою аудиторією.
Snapchat	13–17, 25–34 роки, підлітки	Платформа з легким, емоційно позитивним і трендовим контентом, прямі ефіри..	Основні формати включають відеорекламу, геолокаційний маркетинг і просування мобільних застосунків, сприяючи розвитку відносин із молодою аудиторією.	Розвитк відносин із молодою аудиторією.

Джерело: власна розробка автора

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 3.4, дає змогу стверджувати, що сучасні соціальні мережі істотно відрізняються за віковими та поведінковими характеристиками своєї аудиторії, а також за типами контенту, який сприймається з найбільшою ефективністю. Це зумовлює необхідність диференціації інноваційних цифрово-комунікаційних стратегій підприємств і вибору релевантних інструментів взаємодії залежно від цілей просування. Розмаїття форматів, від освітніх відеоматеріалів і аналітичних публікацій до розважальних роликів і інтерактивних елементів, визначає гнучкість і багатофункціональність соціальних мереж як каналів інноваційного маркетингу.

Урахування специфіки окремих платформ дозволяє підвищити релевантність рекламних повідомлень, оптимізувати комунікаційні витрати та посилити вплив на цільові сегменти. Саме тому у процесі формування цифрової маркетингової стратегії важливо не лише аналізувати поведінкові характеристики користувачів, а й спиратися на актуальні дані про динаміку популярності соціальних мереж. Рейтингу соціальних платформ дає змогу оцінити їх реальний ринковий вплив і визначити найбільш перспективні канали для подальшої маркетингової діяльності підприємств.

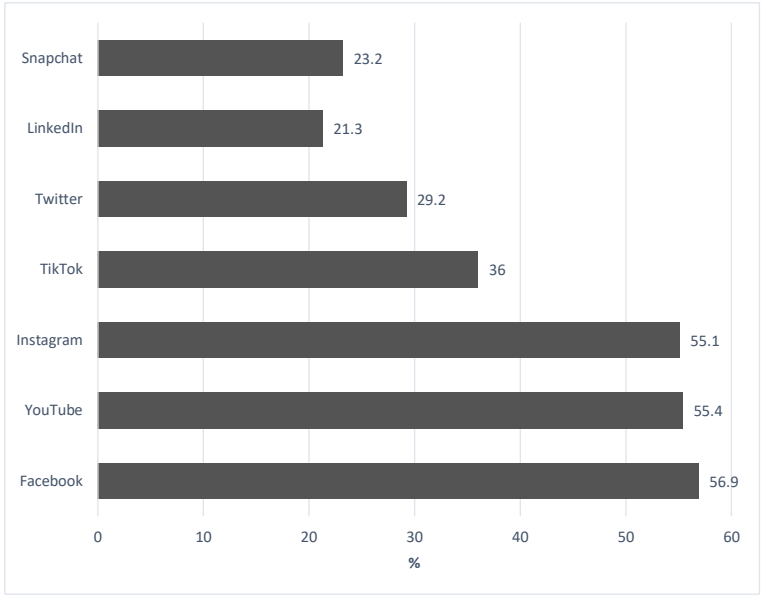


Рис.3.4. Рейтинг соціальний мереж у світі за користувачами у 2025 р.

Джерело: сформовано авторам за даними [24].

У контексті самостійно задекларованого використання соціальних мереж результати останнього дослідження DataReportal засвідчують, що Facebook залишається найбільш поширеною соціальною платформою у світовому масштабі. За даними опитування DataReportal за другий квартал 2025 року, 56,9 % дорослих інтернет-користувачів віком від 16 років повідомили про використання Facebook, що на 1, 5 % перевищує показник найближчого конкурента. На другій позиції рейтингу перебуває YouTube, який використовували 55,4 % респондентів упродовж звітного періоду. Третє місце посідає Instagram, частка користувачів якого становить 55,1 % [24].

Розглянемо рейтинг соціальний мереж за кількістю користувачів в Україні за 2024 р.

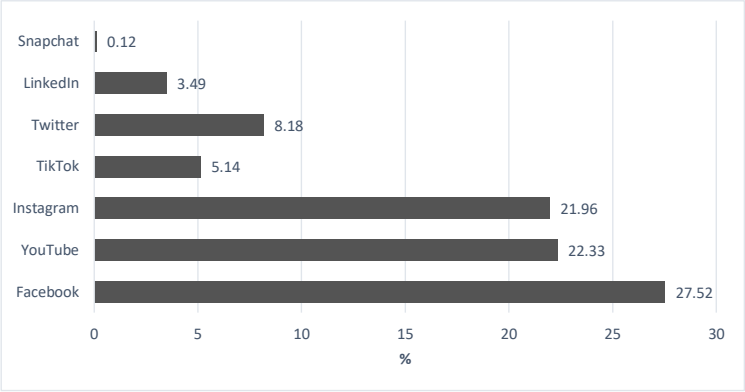


Рис. 3.5 Рейтинг соціальний мереж в Україні за користувачами у 2024 р.

Джерело: сформовано авторам за даними [25].

Станом на початок 2025 р. в Україні зареєстровано приблизно 21,6 млн користувацьких ідентифікацій соціальних мереж, що становить близько 56,4 % загального населення [26].

Як видно з рис. 5 найвищі показники зафіксовано у Facebook (27,52 %) та YouTube (22,33 %). Значна частка Facebook свідчить про збереження його ролі як багатофункціональної платформи для соціальної взаємодії, інформаційного обміну та бізнес-комунікацій. Високий показник YouTube підтверджує стійкий попит на відеоконтент, що виконує одночасно інформаційну, освітню та рекреаційну функції.

Instagram (21,96 %) демонструє високий рівень залученості аудиторії завдяки візуально орієнтованому контенту, розвитку інструментів для комерції та активній участі молодіжних груп. TikTok (5,14 %) показує менш значну частку, однак цей показник відображає його динамічне зростання у нішах короткого відеоконтенту та молодіжного сегменту.

Така структура є важливою основою для формування ефективних стратегій цифрового маркетингу, зокрема для вибору каналів комунікації, налаштування таргетованої реклами та визначення релевантних аудиторних сегментів.

Динаміка використання цифрових інструментів у таргетованій рекламі демонструє стале зростання у 2019–2024 рр., що свідчить про

поступову трансформацію маркетингових практик у напрямі аналітичного, персоналізованого та поведінкового підходу до комунікації зі споживачем [27].

Значну роль у побудові омніканальної взаємодії відіграють також аналітичні платформи на базі штучного інтелекту (Google Analytics 4, Adobe Experience Platform, SAS Customer Intelligence), які дають можливість прогнозувати очікування споживачів, автоматизувати сегментацію, створювати адаптивні маршрути взаємодії та оптимізувати рекламні бюджети [23].

Таким чином, цифрово-комунікаційна складова інноваційного маркетингу виступає стратегічним інструментом побудови довіри, підвищення залученості споживачів та розвитку брендової лояльності. Її ефективне впровадження забезпечує підприємству конкурентні переваги, сприяє підвищенню гнучкості маркетингових процесів і створює основу для формування інтерактивної моделі взаємодії зі споживачами у цифровій економіці.

Інноваційно-продуктова складова інноваційного маркетингу включає комплекс рішень і дій, спрямованих на створення, удосконалення та комерціалізацію продуктів, що відповідають сучасним технологічним тенденціям і динамічним потребам споживачів. Вона охоплює як процес генерування нових ідей, так і їх перетворення на ринково конкурентоспроможні товари та послуги.

Інноваційно-продуктова складова включає тири основні елементи рис.3.6.

Першим елемпентом виступає розроблення нових продуктів (New Product Development, NPD), яке пережбачає ц дослідження, проектування та інженерію, щоб перетворити ідеї на продукти, що відповідають реальним потребам клієнтів. На відміну від удосконалення існуючих продуктів, розробка нового продукту зосереджена на втіленні в життя абсолютно нових концепцій – від початкового дослідження та ідеї до виведення на ринок.

Розробка нового продукту стосується повного процесу виведення нового продукту на ринок. Це може стосуватися розробки абсолютно нового продукту, додавання функцій до існуючого, щоб зберегти його привабливість та конкурентоспроможність, або виведення старого продукту на новий ринок.



Рис. 3.6. Елементи інноваційно-продуктової складової інноваційного маркетингу

Джерело: власна розробка автора

Однак, з підходу інноваційного маркетину розробка нового продукту це не просто створення чогось нового. Йдеться про узгодження інноваційних та розробницьких ініціатив з вимогами ринку, бізнес-цілями та очікуваннями споживачів. Незалежно від того, чи метою є розробка революційної нової технології, чи вдосконалення існуючої лінійки продуктів, процес розробки нового продукту має на меті: вирішувати проблемні питання споживачів; створювати цінність як дляспоживачів, так і для самого підприємства; диференціювати кпідприємство серед конкурентів.

Поява New Product Development зумовлена потребою компаній підтримувати конкурентну перевагу на ринку шляхом впровадження

нових продуктів або впровадження інновацій в існуючі. У той час як звичайна розробка продукту стосується створення продукту, який вже має перевірену концепцію, розробка нового продукту зосереджена на розвитку абсолютно нової ідеї – від генерації ідеї до розробки та запуску.

Традиційно, процес розробки нового продукту, включаючи дизайн, виробництво та розповсюдження, в основному управляється фірмами в ланцюжку поставок. Споживачі, з іншого боку, повинні робити вибір продуктів, не беручи безпосередньої участі в цих процесах. З розвитком інформаційних маркетингу виробники продукції намагаються надати споживачам інструменти для проектування та розробки власних продуктів, починаючи від незначних модифікацій і закінчуючи значними інноваціями, щоб краще задовольнити потреби споживачів. Зазначимо, що «роздрібний торговець» тут також може бути «виробником», якщо він як виробляє продукти, так і продає їх безпосередньо споживачам. Такий вид співпраці часто можна побачити в реальній практиці. Наприклад, численні мвідомі бренди, такі як Adidas, Nike, Vans, Uniqlo тощо, пропонують споживачам самостійно розробляти продукти. Отже, співпраця між виробником і споживачем стає дедалі популярнішою темою як в наукових колах, так і в реальному світі [28].

На нашу думку, дослідження споживачів є фундаментальною складовою процесу створення нових продуктів (New Product Development, NPD), оскільки забезпечує глибоке розуміння потреб, очікувань та поведінкових моделей цільових аудиторій. Саме на основі емпіричних даних формуються концепції майбутніх продуктів, здійснюється їх первинне тестування та верифікація, а також забезпечується відповідність кінцевого рішення реальним ринковим запитам.

Таким чином, дослідження споживачів відіграє роль інтеграційної основи процесу розроблення нових продуктів. Без нього NPD ризикує ґрунтуватися на припущеннях, що збільшує ймовірність стратегічних помилок. Натомість системний підхід до збору та аналізу споживацьких даних дозволяє створювати продукти, які користувачі не лише охоче обирають, а й готові підтримувати та рекомендувати, що є ключовим показником успіху в умовах сучасної конкурентної економіки.

Наступним елементом інноваційно-продуктової складової інноваційного маркетингу виступає модернізація та модифікація

існуючого продуктового портфеля є важливим напрямом інноваційно-продуктової складової, оскільки забезпечує здатність підприємства підтримувати актуальність ринкової пропозиції, адаптувати її до змін зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Цей процес передбачає не лише оновлення фізичних характеристик товару чи функціональних параметрів послуги, а й перегляд концепції цінності, яку продукт створює для споживача.

Оскільки підприємства постійно намагаються встигати за швидким технологічним прогресом та зміною ринкової динаміки, модернізація продукції стала вирішальною стратегією для бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним та актуальним. Однак, початок успішного шляху модернізації продукції – це складне завдання, яке вимагає ретельного обмірковування та стратегічного планування.

Модернізація може включати вдосконалення технічних, ергономічних, естетичних та експлуатаційних властивостей продукту, зумовлених новими технологічними можливостями або зростанням очікувань цільової аудиторії. У межах цифрової економіки важливого значення набуває інтеграція елементів автоматизації, інтелектуальних функцій, підвищення енергоефективності, екологічності та зручності використання. Такі зміни сприяють підсиленню адаптивності продукту та продовженню його життєвого циклу.

Модифікація продуктового портфеля спрямована на розширення різновидів товару відповідно до сегментації ринку, упровадження нових форматів чи версій продукту, орієнтованих на специфічні групи споживачів. Вона може реалізовуватися через створення лінійок преміальних, економічних або спеціалізованих продуктів, що дає змогу підприємству охоплювати ширший спектр ринкових сегментів і підвищувати рівень персоналізації пропозиції.

Особливої уваги потребує застосування цифрових технологій у процесах модернізації, адже вони забезпечують можливість моніторингу поведінки споживачів у режимі реального часу, аналізу експлуатації продукту, швидкого виявлення недоліків і оперативного внесення змін. Використання аналітики Big Data, штучного інтелекту та інтерактивних сервісів супроводу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни у структурі попиту та запроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на підвищення якості користувацького досвіду.

Модернізація та модифікація існуючого продуктового портфеля відіграють ключову роль у підтриманні конкурентної позиції підприємства, оскільки забезпечують безперервне оновлення продуктів відповідно до ринкових тенденцій, технологічного прогресу та очікувань споживачів. Це формує основу для створення стійких інноваційних переваг і сприяє довгостроковому розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Використання цифрових технологій у продукті набуває стратегічного значення в умовах цифрової трансформації економіки, оскільки забезпечує не лише підвищення функціональності товарів і послуг, а й формування нових форматів споживчої цінності. Інтеграція таких технологічних рішень, як IoT, AR/VR чи алгоритми персоналізації, трансформує спосіб взаємодії споживача з продуктом, створюючи більш індивідуалізований, зручний та інтелектуальний користувацький досвід [29].

Важливою тенденцією є застосування штучного інтелекту (AI) у продуктових рішеннях, що дозволяє забезпечувати адаптивність та автономність функцій продукту. Алгоритми машинного навчання виконують роль «цифрової когнітивної системи», здатної здійснювати прогнозування, оптимізувати режими роботи, автоматично реагувати на зміни середовища або вподобання користувача. Застосування AI-технологій сприяє створенню «розумних» продуктів – від персоналізованих мобільних застосунків до інтегрованих систем управління обладнанням.

Не менш значущим є впровадження платформних моделей створення цінності, в яких продукт функціонує не як ізольований об’єкт, а як частина ширшої цифрової екосистеми. Це дозволяє підприємствам розширювати спектр пропонованих послуг, формувати нові моделі прибутковості (наприклад, підпискові сервіси або pay-per-use), а також посилювати взаємодію зі споживачем завдяки безперервному збору та аналізу даних.

Цифрові сервіси супроводу продукту (мобільні застосунки, онлайн-платформи підтримки, чат-боти, автоматизовані системи оновлень) відіграють важливу роль у формуванні тривалих відносин зі споживачем. Вони забезпечують оперативну комунікацію, індивідуальні

рекомендації, швидкий доступ до сервісів, що істотно підвищує рівень лояльності та задоволеності клієнтів.

Також спостерігається зростання значення технологій розширеної та віртуальної реальності (AR/VR), які сприяють підвищенню емоційності користувацької взаємодії, створенню ефекту занурення, можливості візуалізувати продукт у реальному контексті, тестувати його функції або особливості використання ще до моменту придбання.

Отже, цифрові технології, інтегровані у продукт, забезпечують підприємствам суттєві конкурентні переваги, дозволяючи створювати більш ціннісні, адаптивні та інтелектуальні рішення. Їх використання сприяє підвищенню споживчого задоволення, розширенню продуктових можливостей і формуванню нових бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасної цифрової економіки.

Орієнтація на майбутні та приховані потреби є ключовим компонентом інноваційно-продуктової складової інноваційного маркетингу, оскільки забезпечує здатність підприємства формувати продукти, що не лише відповідають актуальним ринковим запитам, але й випереджають їх, створюючи нові стандарти споживчої цінності. Такий підхід базується на системному застосуванні методів стратегічного передбачення, глибинної аналітики та інноваційних підходів до розуміння поведінки споживачів.

Так, наприклад foresight-підходи дозволяють моделювати можливі сценарії розвитку ринку, визначати зароджувані тенденції та оцінювати майбутні потреби споживачів. Це забезпечує підприємствам можливість проактивного формування продуктових рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу.

За даними досліджень М. Майліса [30] foresight-технології сприяють підвищенню інноваційності бізнесу завдяки ранньому виявленню weak signals та формуванню стратегій випереджального розвитку.

Trend forecasting як метод дозволяє ідентифікувати еволюційні зміни у споживчій поведінці, соціальних практиках і технологічних інноваціях. Відомі центри тренд-досліджень (Future Laboratory, WGSN) підкреслюють, що системний аналіз трендів дає змогу підприємствам розробляти продукти, які відповідатимуть очікуванням майбутніх ринкових сегментів.

Аналіз великих масивів даних (Big Data) дозволяє виявляти приховані патерни у поведінці споживачів, фіксувати зміни у потребах та прогнозувати їх реалізацію у найближчому майбутньому. McKinsey підкреслює, що використання Big Data може підвищувати точність прогнозів попиту на 20–60% та скорочувати час виведення інновацій на ринок [31].

Поведінкова аналітика, заснована на алгоритмах машинного навчання, забезпечує можливість розуміти неявні мотиви споживачів , що не завжди фіксуються у традиційних опитуваннях.

Методологія Design Thinking спрямована на глибоке дослідження потреб споживачів, включаючи латентні, та створення рішень, які формують новий рівень споживчого досвіду. Design Thinking дозволяє виявляти інноваційні можливості, які ще не усвідомлені самими споживачами, шляхом емпатії, прототипування та тестування

Використання прогнозних моделей на основі штучного інтелекту дає змогу підприємствам передбачати потреби та формувати пропозиції, що створюють нові ринкові ніші. Дослідження Gartner вказують, що саме прогнозна аналітика є критичним інструментом для визначення майбутніх споживчих очікувань та розробки продуктів нового покоління

Орієнтація на майбутні та приховані потреби споживачів забезпечує підприємству можливість формувати проактивні інновації, що випереджають ринок, знижують ризики невдач при запуску продукту та підсилюють його конкурентні позиції. Застосування foresight-аналізу, Big Data, поведінкової аналітики та Design Thinking створює підґрунтя для стратегічного розвитку інноваційно-продуктової діяльності й забезпечує формування нових форматів цінності для споживача в умовах цифрової економіки.

Отже, інноваційно-продуктова складова інноваційного маркетингу виступає ключовим механізмом формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Вона охоплює комплекс рішень, спрямованих на створення, удосконалення та стратегічне позиціонування продуктів, що відповідають сучасним і перспективним запитам споживачів. Центральним елементом цієї складової є здатність підприємства генерувати інновації, як радикальні, так і поліпшуючі та трансформувати їх у ціннісні пропозиції, що забезпечують стійку ринкову перевагу.

Організаційно-управлінська складова інноваційного маркетингу є ключовим елементом механізму впровадження маркетингових інновацій на підприємстві, оскільки визначає умови, структури та процеси, що забезпечують ефективність інноваційних перетворень у маркетинговій діяльності. Вона охоплює комплекс управлінських рішень, організаційних форм та управлінських практик, які забезпечують узгодженість між стратегічними цілями підприємства, його інноваційною політикою та маркетинговими процесами (рис. 3.7).

Першочергово використання організаційно-управлінської складової передбачає формування інноваційної організаційної структури, яка полягає впровадження гнучких та децентралізованих моделей управління, оскільки традиційні ієрархічні структури не здатні забезпечити необхідну швидкість реагування на ринкові зміни та технологічні інновації. Такі організаційні форми дозволяють пришвидшити прийняття рішень, підвищити адаптивність маркетингових процесів і забезпечити ефективну інтеграцію інновацій у діяльність підприємства.

До таких структур варто віднести крос-функціональна команда, які об’єднують фахівців з різних підрозділів, маркетингу, ІТ, аналітики, виробництва, фінансів для спільного вирішення завдань, пов’язаних із розробленням і впровадженням інновацій.

На відміну від існуючих, у запропонованій дефініції підкреслено, що метою створення крос-функціональної команди є досягнення синергетичного ефекту, а не лише виконання певного завдання [32].

У процесі виконання функціональних обов'язків крос-функціональна команда займається пошуком нових ідей щодо вирішення поставлених завдань, обміном інформацією, аналізом прийнятих рішень, моніторингом результатів у галузі стратегічного менеджменту, проектування процесу виробництва, проведення НДДКР [33].



Рис. 3.7. Інструменти інноваційних моделей управління
Джерело: власна розробка автора

До інноваційної організаційної структури варто віднести інноваційні лабораторії які працюють як «центри майбутнього» підприємства, де моделюються сценарії, що можуть стати основою конкурентних стратегій. Інноваційні лабараторії це спеціалізовані внутрішні підрозділи підприємств, які займаються дослідженнями, експериментами та тестуванням інноваційних маркетингових і технологічних рішень [34]. Суть іхної дільності полягає у генеруванні та апробації нових продуктів; проведення маркетингових експериментів у контрольованих умовах; вивчення поведінки споживачів та тестування гіпотез; впровадження breakthrough-інновацій (радикальних нововведень).

Розвиток інноваційної організаційної культури є ключовою передумовою ефективності інноваційного маркетингу, оскільки саме

культура визначає готовність підприємства до сприйняття нововведень, підтримує творчий потенціал персоналу та формує спроможність організації адаптуватися до змін. Інноваційна культура створює умови, за яких працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, а й активно долучаються до процесів генерації нових ідей, беруть участь у розробленні рішень та ініціюють внутрішні трансформації.

Одним із ключових аспектів інноваційної культури є відкритість до експериментів, що означає готовність організації випробовувати нові методи, технології та маркетингові інструменти. Такий підхід відповідає концепції *learning organization*, запропонованої П. Сенге, який стверджує, що здатність експериментувати та вчитися на власному досвіді є основою довгострокового розвитку підприємства [35].

Не менш важливою характеристикою є толерантність до помилок, яка дозволяє знизити страх персоналу перед наслідками невдач та створює безпечне середовище для творчого пошуку. Культура психологічної безпеки є критично важливою для формування інноваційних команд, оскільки саме вона стимулює відкритий обмін ідеями та зворотним зв'язком.

Третьою ознакою інноваційної культури є підтримка творчості та креативності, що передбачає неформальні механізми стимулювання ідей, розвиток soft skills, можливість пропонувати альтернативні рішення та участь у міждисциплінарних проєктах.

Важливою умовою інноваційності є залучення персоналу до процесів генерації ідей, адже горизонтальна взаємодія та колективні форми роботи сприяють синергії, що підсилює інноваційний потенціал підприємства. У цьому контексті ефективними інструментами є внутрішні хакатони, ідеаційні сесії, програми внутрішнього підприємництва та відкриті платформи для пропозицій.

Пітер Друкер, один із найвідоміших теоретиків менеджменту, слушно зауважував, що «культура з'їдає стратегію на сніданок», підкреслюючи визначальну роль організаційної культури у реалізації навіть найкращих стратегічних планів [36]. У контексті інноваційного маркетингу це означає, що без інноваційного мислення, командної взаємодії, довіри та гнучкості жодні технологічні чи продуктово-маркетингові інновації не можуть бути реалізовані ефективно.

Управління знаннями є ключовою передумовою успішного впровадження інноваційних маркетингових рішень, оскільки забезпечує системне формування, накопичення, трансформацію та поширення інтелектуального капіталу в організації. У сучасних умовах цифровізації, коли інновації базуються на аналітиці, креативності, технологічних рішеннях та міжфункціональній взаємодії, ефективне управління знаннями стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним ресурсом конкурентного розвитку підприємства.

Першим елементом системи управління знаннями є створення внутрішніх баз даних, інформаційних сховищ і аналітичних платформ, які забезпечують збирання та систематизацію маркетингової інформації, результатів аналітики, даних про клієнтів, ринкових прогнозів та результатів досліджень. Використання таких платформ (Data Warehouses, CDP, knowledge repositories) дає змогу будувати аналітично орієнтовані бізнес-процеси та підвищувати точність прийняття маркетингових рішень.

Другим важливим аспектом є забезпечення ефективного обміну знаннями між підрозділами, що сприяє синергії між маркетингом, IT, продажами, виробництвом та R&D. Такий міжфункціональний обмін формує спільний інформаційний простір, зменшує асиметрію знань та прискорює створення інноваційних продуктів і рішень.

Не менш вагомим компонентом є навчання персоналу цифровим компетенціям, що охоплює розвиток навичок роботи з аналітичними системами, цифровими платформами, маркетинговими технологіями, інструментами автоматизації (CRM, BI, AI-аналітика). Підготовка кадрів у сфері цифрової аналітики та інноваційного маркетингу підсилює здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Важливу роль відіграє і впровадження систем корпоративного навчання, які забезпечують безперервність професійного розвитку, доступ до навчальних матеріалів, стандартизацію знань та розвиток компетенцій персоналу на основі сучасних освітніх технологій.

Узагальнюючи, управління знаннями формує основу інтелектуальної та інноваційної спроможності підприємства, забезпечуючи створення умов для генерування нових знань, їхнього поширення та практичного застосування в маркетингових інноваціях. Ефективно організована система управління знаннями сприяє

підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Лідерство та управлінські компетенції є фундаментальними чинниками успішного впровадження інноваційного маркетингу, оскільки саме управлінська еліта визначає напрям розвитку підприємства, здатність організації до трансформацій та рівень готовності персоналу сприймати нововведення. У сучасних умовах цифрової економіки традиційні моделі керівництва втрачають ефективність, поступаючись місцем новітнім підходам, що забезпечують адаптивність, гнучкість і стратегічну спрямованість інноваційних процесів.

Трансформаційні лідери здатні формувати бачення майбутнього, надихати персонал, створювати культуру довіри та підтримувати інноваційні ініціативи. Концепція трансформаційного лідерства, запропонована Б. Бассом і Б. Авольйо, передбачає здатність керівника [37]:

– мотивувати співробітників до виходу за межі стандартних рішень;
– підтримувати інтелектуальну стимуляцію;
– формувати емоційне залучення персоналу;
– забезпечувати індивідуальний підхід до розвитку співробітників.

У контексті інноваційного маркетингу трансформаційні лідери стають каталізаторами змін, сприяючи генеруванню нових ідей, створенню інноваційних продуктів та впровадженню цифрових технологій.

Цифрове лідерство характеризується володінням компетенціями, пов’язаними з управлінням цифровими трансформаціями.

Отже, лідерство є стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства впроваджувати маркетингові інновації та забезпечувати свою конкурентоспроможність у швидкозмінному цифровому середовищі.

Організаційно-управлінська складова інноваційного маркетингу передбачає застосування сучасних методів управління проєктами, які забезпечують високу адаптивність, гнучкість і швидкість реалізації інноваційних рішень. В умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності ринку саме гнучкі підходи (agile methodologies)

дозволяють підприємствам скоротити цикл розроблення продуктів, підвищити ефективність маркетингових комунікацій та забезпечити стійкість інноваційних процесів. Найбільш поширеними методами є Agile-маркетинг, Scrum, Kanban та система OKR.

Agile-маркетинг забезпечує ітеративне планування, швидке тестування гіпотез і здатність оперативно реагувати на зміни ринку. Компанії, що впроваджують Agile-підходи, досягають вищої швидкості інноваційного розвитку та скорочують time-to-market

Scrum використовується для командної розробки маркетингових продуктів і цифрових сервісів. Робота в коротких спринтах, регулярні рев'ю та ретроспективи сприяють безперервному вдосконаленню рішень

Kanban оптимізує комунікаційні та контентні процеси завдяки візуалізації робочих потоків і контролю навантаження команди, що зменшує затримки та підвищує операційну ефективність

OKR (Objectives and Key Results) слугує інструментом стратегічного управління інноваціями, забезпечуючи узгодженість цілей, прозорість прогресу та концентрацію на ключових результатах. Цей підхід широко використовується технологічними корпораціями для посилення інноваційності

У комплексі зазначені підходи сприяють пришвидшенню процесу створення нового продукту (NPD), зменшенню ризиків інноваційних невдач і підвищенню загальної гнучкості маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

Організаційно-управлінська складова інноваційного маркетингу формує фундамент, на якому ґрунтується здатність підприємства створювати та впроваджувати нововведення. Її ключові елементи, такі як: організаційні моделі, інноваційна культура, сучасні стилі лідерства, системи управління знаннями та підходи до управління інноваційними проєктами – забезпечують внутрішню готовність підприємства до інноваційних змін.

Що сос ується, соціально-етичної та репутаційної складової, вона є одним із ключових елементів інноваційного маркетингу, оскільки визначає рівень довіри споживачів до бренду, формує його суспільну цінність та впливає на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В умовах цифрової економіки, глобальної турбулентності, воєнних викликів і зростання соціальної відповідальності бізнесу

репутаційні чинники стають не менш важливими, ніж технологічні інновації чи якість продукту.

Концепція суспільно орієнтованого маркетингу передбачає, що маркетингова стратегія повинна створювати цінність для клієнтів у такий спосіб, щоб підтримувати або покращувати добробут як споживача, так і суспільства [38]. Етична поведінка компанії безпосередньо корелює з рівнем довіри споживачів та формує позитивний імідж бренду. У контексті України важливою є участь бізнесу у підтримці оборонних, гуманітарних та відбудовних програм, що значно впливає на репутацію брендів у суспільстві.

Інноваційний маркетинг використовує репутаційний менеджмент як окрему систему, що охоплює роботу із ЗМІ, управління кризами, комунікації в соціальних мережах, формування довіри у цифрових каналах. Підприємства, що інтегрують соціально-етичні принципи, демонструють вищий рівень інноваційності, легше залучають інвестиції та мають стійкіший імідж.

Отже підсумовуючи варто зауважити, що у цифровій економіці інструменти та технології інноваційного маркетингу стають ключовим драйвером розвитку підприємств, визначаючи їх здатність адаптуватися до швидких ринкових змін та формувати стійкі конкурентні переваги. Сучасні цифрові платформи, аналітичні системи, технології штучного інтелекту, інноваційні підходи до комунікацій і продуктового розвитку трансформують традиційні маркетингові практики, роблячи їх більш динамічними, персоналізованими та орієнтованими на створення довгострокової цінності для споживача.

Застосування цих інструментів забезпечує глибшу інтеграцію маркетингу з бізнес-процесами, підвищує точність прогнозування, оптимізує витрати та дозволяє підприємствам ефективніше управляти взаємодією з клієнтами. Водночас організаційні, культурні та соціально-етичні аспекти формують необхідне підґрунтя для впровадження інноваційних рішень, забезпечуючи їх результативність і відповідність вимогам сучасного ринку.

У цілому, інноваційний маркетинг у цифровій економіці постає як комплексна система інструментів і технологій, що забезпечують підприємствам можливість не лише реагувати на зміни, а й активного

формувати ринкові тенденції, створюючи нові продукти, моделі взаємодії та соціально значущі практики.

3.3. Виклики та перспективи розвитку інноваційного маркетингу у цифровій економіці

Інноваційний маркетинг в Україні формується під впливом унікального поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, що значною мірою визначають умови його розвитку. Сучасні українські підприємства змушені впроваджувати інновації в середовищі високої турбулентності, обмежених ресурсів і швидких технологічних змін. Це зумовлює появу низки системних викликів.

Проблематика впровадження інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств полягає у необхідності інтеграції сучасних цифрових технологій, інструментів автоматизації та принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії. Водночас, для більшості промислових підприємств характерні традиційні підходи до управління маркетингом, що обмежує їхню здатність до адаптації в умовах швидких змін ринкового середовища [39].

В умовах повномасштабної війни та тривалих соціально-економічних потрясінь українське бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що істотно впливає на можливості впровадження інноваційного маркетингу. Воєнні дії спричиняють постійні ризики перебоїв у функціонуванні підприємств, руйнування логістичних ланцюгів, нестабільність енергетичної інфраструктури та вимушену релокацію бізнесів, що зумовлює перенесення акцентів із стратегічного розвитку на забезпечення базової операційної стійкості.

Динаміка ключових індикаторів інноваційного розвитку свідчить про нестабільність позицій України в міжнародних рейтингах, що зумовлено впливом як внутрішніх економічних факторів, так і зовнішніх викликів рис.3.8.

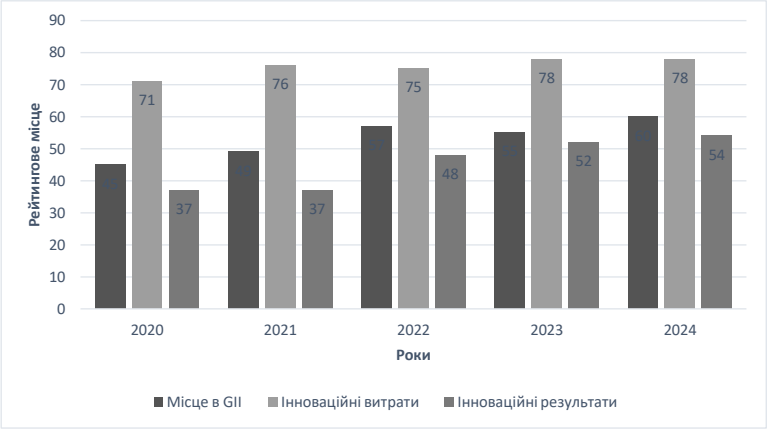


Рис. 3.8 Рейтинг інноваційного потенціалу України за 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано за даними [40].

Динаміка рейтингових показників свідчить про поступове погіршення позицій України за ключовими індикаторами інноваційного розвитку. Незначні коливання місця в Global Innovation Index на тлі стабільно низьких позицій за інноваційними витратами та зниження інноваційних результатів в останні роки відображають посилення структурних диспропорцій в інноваційній системі країни. Такі зміни зумовлені насамперед обмеженістю фінансових ресурсів, зростанням макроекономічної нестабільності та впливом воєнних дій, що у комплексі стримує ефективну реалізацію інноваційного потенціалу та погіршує глобальну конкурентоспроможність України.

Макроекономічна нестабільність, зокрема інфляція, девальваційні коливання, зростання вартості капіталу та звуження інвестиційного ресурсу, обмежує здатність підприємств здійснювати довгострокові вкладення у цифрові технології, автоматизацію та розвиток інноваційних маркетингових систем. У таких умовах інновації часто сприймаються як вторинний напрям, який поступається місцем короткостроковим тактичним рішенням, спрямованим на підтримку ліквідності та зменшення витрат.

Політичні ризики, пов’язані з нестабільністю регуляторної політики, змінами у податковому та правовому середовищі, а також

загрозами безпеці, створюють додаткові бар'єри для планування маркетингових інновацій. Відсутність передбачуваності державної підтримки інноваційно-технологічного розвитку знижує мотивацію бізнесу інвестувати у R&D, цифрові комунікації, розвиток омніканальних платформ чи впровадження маркетингової аналітики на основі AI.

У результаті високий рівень економічної та політичної нестабільності формує ефект відкладених інновацій, коли підприємства змушені відтерміновувати впровадження нових маркетингових технологій, навіть якщо вони є потенційно ефективними. Це уповільнює темпи цифрової модернізації, послаблює конкурентні позиції українських компаній на глобальному ринку та створює ризик збільшення інноваційного розриву між українськими та міжнародними підприємствами.

Водночас у таких умовах посилюється роль адаптивних, маловитратних та швидко масштабованих інструментів інноваційного маркетингу, що дозволяє найгнучкішим компаніям залишатися конкурентоспроможними попри нестабільність.

Ще одним із визначальних бар'єрів для розвитку інноваційного маркетингу в Україні є дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для впровадження цифрових технологій та інноваційних інструментів управління. У країнах, що розвиваються, обмежений доступ до сучасних цифрових технологій і слабка інфраструктура стають основними перешкодами на шляху інтеграції в глобальну цифрову економіку [41]. Більшість сучасних маркетингових рішень, включно з системами штучного інтелекту (AI), CRM/ERP-платформами, Big Data-аналітикою, омніканальними сервісами та автоматизованими маркетинговими інструментами (Marketing Automation, CDP тощо), потребують значних початкових інвестицій, регулярного оновлення та професійної підтримки.

Для українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, такі витрати є фінансово обтяжливими. Ситуація ускладнюється обмеженим доступом підприємств до капіталу. Воєнний стан, макроекономічна нестабільність і зростання кредитних ризиків призводять до посилення банківських вимог та підвищення вартості кредитних ресурсів. Довгострокове фінансування інновацій стає

малодоступним, а українські компанії, за оцінками міжнародних фінансових інституцій, стикаються з одним із найвищих рівнів вартості капіталу в Європі, що істотно стримує інвестиції в інноваційні маркетингові рішення.

У кризових умовах значна частина підприємств вимушено орієнтується на короткострокове виживання, що проявляється у скороченні маркетингових бюджетів, оптимізації витрат, зменшенні фінансування досліджень і розробок (R&D) та перенесенні масштабних цифрових трансформацій на невизначений термін. У таких умовах інноваційний маркетинг часто сприймається як другорядний напрям, що поступається місцем оперативним потребам, спрямованим на підтримання безперервності бізнес-процесів.

Додатковим стримуючим фактором є низька інвестиційна привабливість українського ринку. Інвестори уникають вкладень у довгострокові інноваційні проєкти через високий рівень воєнних ризиків, непередбачуваність регуляторних змін, нестабільність податкової політики та недостатні механізми гарантування інвестицій (рис. 3.9). Унаслідок цього підприємства мають обмежені можливості залучення зовнішнього капіталу, критичного для розвитку інноваційних маркетингових технологій.



Рис. 3.9. Прямі іноземні інвестиції в Україні (2021-2024 рр.), млн. дол. США

Джерело: сформовано за даними [42].

Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну та з України у 2021–2024 рр. демонструє суттєві структурні зміни, зумовлені як внутрішньоекономічними процесами, так і зовнішньополітичними викликами. У 2021 р. обсяг ПІІ в Україну становив 6,7 млрд дол., що відображало позитивні тенденції відновлення економічної активності після пандемічної кризи та зростання інтересу іноземних інвесторів до українського ринку. Однак у 2022 р., під впливом повномасштабної війни та різкого погіршення макроекономічної ситуації, інвестиції скоротилися до 1,15 млрд дол., тобто майже у шість разів порівняно з попереднім періодом. Зниження зумовлене високими ризиками, зупиненням або релокацією діяльності компаній, руйнуванням інфраструктури та загальною невизначеністю щодо безпеки ведення бізнесу.

У 2023 р. спостерігалося часткове відновлення інвестиційних потоків: інвестиції досягли рівня 4,25 млрд дол., що свідчить про адаптацію економічних агентів до умов війни, посилення міжнародної підтримки та зростання інтересу до секторів з високою стійкістю IT, агропромислового комплексу, логістики та відновлювальної енергетики. У 2024 р. інвестиції дещо знизилися до 3,33 млрд дол., проте залишалися суттєво вищими за показники 2022 р., що вказує на формування тренду поступової стабілізації.

Паралельно з динамікою іноземних вкладень важливо оцінити зміни в структурі інвестицій, які українські компанії здійснювали за кордоном. У 2021 р. їх обсяг був від'ємним (-198 млн дол.), що сигналізувало про відплив капіталу в умовах зростання внутрішньої економічної нестабільності. У 2022 р. відбулося нетипове зростання з України до 529 млн дол., що можна пояснити релокацією бізнесів, прагненням диверсифікувати ризики та створенням нових операційних потужностей у країнах ЄС. Наступного року обсяг таких інвестицій скоротився до 42 млн дол., що свідчить про вичерпання ресурсів для масштабних зовнішніх інвестицій і переорієнтацію українських компаній на підтримання внутрішніх процесів. У 2024 р. показник знову набув від'ємного значення (-162 млн дол.), що демонструє як часткову репатріацію капіталу, так і загальне зниження здатності бізнесу інвестувати за кордон в умовах ресурсних обмежень.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інвестиційна динаміка України у 2021–2024 рр. формується під впливом кризових

явищ, проте містить ознаки поступового відновлення. Значне падіння ПІІ у 2022 р., спричинене війною, змінилося частковим відновленням у наступні роки, що свідчить про високий адаптаційний потенціал українського бізнесу та збереження інтересу міжнародних партнерів до окремих секторів економіки. Водночас нестабільність інвестицій з України відображає зміну стратегій підприємств від релокації та диверсифікації у 2022 р. до переорієнтації на внутрішні потреби у 2023–2024 рр.

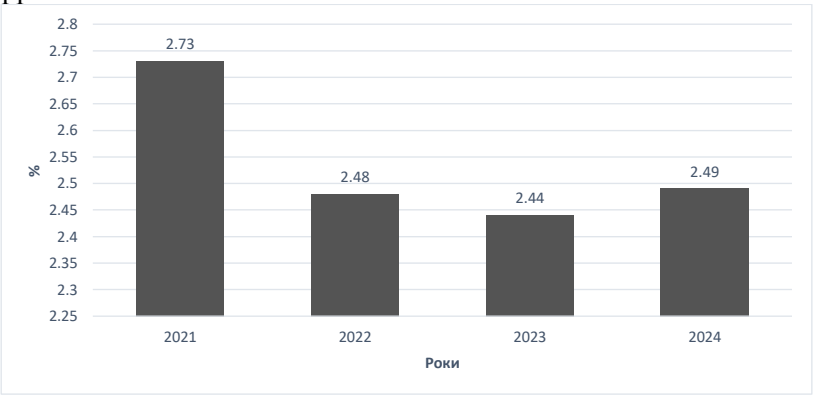


Рис. 3.10. Індекс інвестиційної привабливості України у 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано за даними [42].

Індекс інвестиційної привабливості України у 2024 р. зріс до 2,49 балів з 5 можливих, порівняно з 2,44 балами у 2023 році, згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА). Це свідчить про помірне покращення інвестиційного клімату, незважаючи на війну, що триває (рис. 3.10).

Загалом вказані тенденції підкреслюють, що відновлення інвестиційного клімату є критично важливим для активізації інноваційного маркетингу та цифрової трансформації підприємств. Стійкі та зростаючі інвестиційні потоки є передумовою для впровадження технологічно складних маркетингових рішень, модернізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності українських компаній у глобальному середовищі.

Суттєвим викликом залишається і недостатня ефективність державних механізмів підтримки інновацій. Програми цифрової трансформації та модернізації маркетингових процесів реалізуються фрагментарно, здебільшого не охоплюють малий та середній бізнес і не забезпечують достатнього фінансового стимулювання у формі грантів, податкових пільг чи субсидій. Це змушує підприємства самостійно нести витрати, пов'язані з цифровими інноваціями, що в умовах нестабільної економічної ситуації суттєво уповільнює їх упровадження.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що обмежені фінансові ресурси залишаються одним із найвагоміших бар'єрів для впровадження інноваційних маркетингових технологій в Україні. Висока вартість цифрових рішень, складність доступу до інвестиційних ресурсів та орієнтація підприємств на короткострокові потреби сповільнюють формування сучасної інноваційної маркетингової інфраструктури. Подолання цього виклику вимагає комплексної державної підтримки, розвитку партнерських інвестиційних моделей і розширення інструментів фінансування цифрової трансформації бізнесу.

Незважаючи на виклики та барєри з якими стикають українські підприємства розвиток інноваційного маркетингу в Україні має значний стратегічний потенціал, що формується під впливом цифрової трансформації, структурних реформ, зміни поведінки споживачів та інтеграції України у європейський і глобальний ринок. Незважаючи на масштабні виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та обмеженими ресурсами, українські підприємства демонструють високий рівень адаптивності та здатності до впровадження цифрових інновацій.

Прискорення цифрової трансформації є одним із ключових векторів розвитку українського бізнесу в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Цифровізація переходить із категорії «інструмент підвищення ефективності» до статусу необхідної умови виживання та стратегічного розвитку підприємств. В Україні ці процеси мають комплексний характер і визначаються низкою структурних, технологічних та поведінкових чинників.

Діяльність Міністерства цифрової трансформації, запуск екосистеми «Дія», електронних реєстрів, системи електронного документообігу, цифрових державних послуг створюють фундамент для масштабної цифрової модернізації бізнесу [43].

Україна є одним із світових лідерів за рівнем розвитку електронного урядування, що формує сприятливе середовище для впровадження цифрових маркетингових технологій (аналітики, автоматизації, big data тощо).

Українські підприємства активно модернізують власну цифрову інфраструктуру, впроваджуючи ERP-, CRM-, CDP-, HRM-системи, BI-платформи, дашборди, інструменти аналітики великих даних і цифрові канали комунікації [44]. Це забезпечує перехід до інтегрованих цифрових екосистем управління клієнтським досвідом, у яких маркетинг займає ключову позицію. Важливим чинником прискорення цифрової трансформації є зміна споживчої поведінки: зростання рівня цифрової грамотності, активне використання мобільних сервісів, соціальних мереж і онлайн-каналів змушують бізнес застосовувати омніканальні стратегії, персоналізовані сервіси та інструменти взаємодії в реальному часі. Паралельно з цим український IT-сектор, який залишається одним із найбільш конкурентоспроможних у Європі, забезпечує бізнес висококваліфікованими кадрами, стартап-екосистемою та технологічними інноваціями у сфері MarTech. Це сприяє швидшому впровадженню передових маркетингових технологій - від інтелектуальної аналітики до автоматизованих систем управління комунікаціями.

Трансформаційні зміни також підсилюються умовами війни, яка стала не лише викликом, а й каталізатором цифровізації бізнесу: виникла потреба масштабувати хмарні рішення, оновлювати системи кіберзахисту, адаптувати логістичні процеси, розширювати дистанційні формати роботи та онлайн-продажів. Це стимулювало підприємства інвестувати в цифрові інструменти значно активніше, ніж у довоєнний період.

У результаті прискорення цифрової трансформації стає основою модернізації українського бізнесу, створюючи передумови для поглиблення аналітики, впровадження штучного інтелекту, підвищення ефективності маркетингових стратегій та інтеграції у глобальні цифрові ринки. У довгостроковій перспективі цифровізація виступатиме ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення позицій України у міжнародному економічному просторі.

Інтенсивний розвиток e-commerce та цифрових комунікацій в Україні є одним із ключових напрямів трансформації національного бізнес-середовища, що зумовлено як технологічними змінами, так і соціально-економічними факторами, пов'язаними з війною та масштабними міграційними процесами. За оцінками міжнародних досліджень, Україна демонструє одні з найвищих темпів зростання електронної комерції у Східній Європі, що формує сприятливі умови для розширення маркетплейсів і розвитку платформних бізнес-моделей, які забезпечують об'єднання продавців, логістичних операторів та фінтех-сервісів у єдині цифрові екосистеми]. Паралельно з цим підприємства активно впроваджують омніканальні стратегії, орієнтовані на інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачем, що дозволяє забезпечити безперервність комунікацій та доступність сервісів у реальному часі.

Модернізація логістичних і платіжних систем – зокрема розвиток digital-logistics, автоматизованих систем відстеження замовлень, електронних платежів і мобільних гаманців, що створює умови для підвищення ефективності e-commerce, скорочення часу доставки та зростання рівня довіри користувачів до онлайн-транзакцій.

Важливим драйвером цифрових комунікацій залишається розвиток SMM, influencer-marketing та відеоконтенту, які забезпечують персоналізовану взаємодію з клієнтами та сприяють формуванню довгострокової лояльності. Соціальні мережі відіграють визначальну роль у маркетинговій активності підприємств, адже під час війни вони стали ключовим інструментом оперативного інформування, таргетованого просування та побудови емоційно-психологічного зв'язку зі споживачами.

Активний розвиток маркетингових інновацій у секторі післявоєнної відбудови України формується під впливом масштабних трансформацій, що охоплюють інфраструктурну модернізацію, розвиток green-energy, smart-інфраструктур, цифровізацію суспільних сервісів, оновлення промислових підприємств та створення інноваційних рішень у сферах освіти, медицини та транспорту. Післявоєнна відбудова відкриває потужний ринок для інноваційних продуктів і сервісів, а отже для нових маркетингових підходів, спрямованих на їх популяризацію, підвищення рівня суспільного прийняття та залучення інвестицій. У цьому контексті

маркетинг відіграватиме стратегічну роль у формуванні попиту на технологічні рішення, комунікації державних цифрових ініціатив і позиціонуванні України як країни з високим потенціалом до інноваційного розвитку (див. Digital Ukraine Reports; OECD Reconstruction Review).

Важливим чинником є розвиток людського капіталу, який посилює спроможність країни впроваджувати інноваційні маркетингові практики. Україна має одну з найбільших в Європі екосистем IT-спеціалістів, що сприяє формуванню високотехнологічних маркетингових команд, зростанню рівня цифрових компетентностей (MarTech, Data Science, UX/UI), активному розвитку стартапів у сфері маркетингових технологій (MarTech Startups), а також появі нових професій, таких як data-marketer, AI-strategist, customer experience designer (KPMG Digital Skills Review; Tech Ecosystem Report). Така кадрова база забезпечує необхідний потенціал для створення й впровадження сучасних маркетингових рішень, здатних конкурувати на глобальних ринках.

Сукупність зазначених чинників формує сприятливе середовище для прискореного розвитку інноваційного маркетингу в Україні. Післявоєнна реконструкція, що орієнтована на модернізацію, технологічне оновлення та цифровізацію, створює значний попит на нові маркетингові інструменти, які забезпечують ефективну комунікацію між державою, бізнесом і суспільством. Одночасно високий рівень розвитку IT-сфери та зростання цифрових компетентностей населення посилюють можливості для впровадження сучасних моделей взаємодії з аудиторією, включно з персоналізованим, даних-орієнтованим та AI-керованим маркетингом.

Водночас ключовою умовою переходу до сталого та системного розвитку інноваційного маркетингу є залучення інвестицій у високотехнологічні рішення, цифрову інфраструктуру та розвиток людського капіталу. Підвищення рівня інвестиційної привабливості дозволить Україні масштабувати технологічно орієнтовані маркетингові продукти, підтримати зростання стартапів і забезпечити інтеграцію міжнародних стандартів у сферах даних, аналітики та творчих індустрій.

Отже, перспективи інноваційного маркетингу в Україні ґрунтуються не лише на внутрішньому потенціалі й технологічному розвитку, а й на здатності країни залучати інвестиції, формувати

конкурентне середовище та зміцнювати власну інноваційну репутацію на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як сучасна концепція розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 72. С. 195–201.
2. Ілляшенко С. М., Рудь М. П., Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24. С.38–42.
3. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу . *Економіка і суспільство.* 2018. № 16. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pd.
4. Комаріст О. І., Алдохіна Н. І. Зміст маркетингу інновацій у діяльності підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академі. Серія: Укономічні науки.* 2012. No 4. С. 146–150.
5. Sok P., & O'Cass A. Examining the new product innovation–performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial Marketing Management.* 2015. № 47. P. 156–165.
6. Sharon Purchase & Thierry Volery. Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Business Research.* 2020. № 36 (5). P. 1–31. DOI: https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631.
7. Yitian Zhou1 & Xiaohui Yang. The Evolution and Innovation of Marketing Strategies in the Digital Era. Academic *Journal of Business & Management*. 2024. № 6(6). DOI: https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060637.
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ: Вид. дім «Дорчестер», 2020. 832 с.
9. Друкер П. Інновації та підприємництво: практика і принципи. Київ: Основи, 2019. 352 с
10. Карпенко В. Д. Інноваційний маркетинг підприємства: теорія, методологія, практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.

11. Мостова А. Д. Теоретичні аспекти інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 79–85.

12. Смілянець В. В. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом в умовах застовування маркетингової парадигми. *Економічний вісник*. 2022. № 1. С. 147–154.

13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021.

14. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 2020.

15. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2022.

16. Смирнова Т. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *ECONOMICS: time realities.* 2024. № 6 (76). С. 96–106.

17. Zhou J., Yang C. The Evolution and Innovation of Marketing Strategies in the Digital Era. *Academic Journal of Business & Management*. 2024. № 6 (6). p. 250–255. DOI: https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060637.

18. Виноградова О. В. Інноваційний розвиток підприємств у контексті цифрової трансформації: маркетинговий аспект. *Економіка і регіон*. 2022. № 1. С. 97–104.

19. Сисоєва І., Фаріон В., Гриник О. Модернізація інструментів цифрового аналізу в діяльності підприємств сфери послуг. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. №1. С. 362–367. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-46.

20. Strategy. All Rights Reserved. The State of AI+BI Analytics Global 2025 Report. URL: https://www.strategysoftware.com/blog/5-ai-and-bi-adoption-trends-every-leader-must-know-in-2025?utm_source=chatgpt.com.

21. Сисоєва І. DIgital-аналіз як інструмент підвищення ефективності корпоративного управління. *Development Service Industry Management.* 2025. № 1. С. 323–327. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(43).

22. Коротун О. П., Збитий С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем.

Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20.

23. Чижова Ю.В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір.* 2025. № 204. С. 334–340.

24. Офіційний сайт DataReportal.. Global social media statistics. URL: https://datareportal.com/social-media-users.

25. Офіційний сайт Global Stats. Social Media Stats Ukraine 2024 (Desktop, Mobile & Tablet). URL: /https://gs.statcounter.com

26. Офіційний сайт DataReportal.. DIGITAL 2025: UKRAINE. URL: https://datareportal.com/social-media-users.

27. НА 24% ЗРІС РИНОК DIGITAL-РЕКЛАМИ В УКРАЇНІ У 2024 РОЦІ – ДОСЛІДЖЕННЯ ІАВ УКРАЇНА В ПАРТНЕРСТВІ З INWEB. URL: https://marketer.ua/ua/digital-advertising-market-in-ukraine-grew-by-24-in-2024/.

28. Guzik A. Overview of new product development strategies and models. *Catallaxy*. 2023. № 8(1). P. 21–34. DOI: https://doi.org/10.24136/cxy.2023.002.

29. Dwivedi Y. K., et al. Metaverse. AR/VR and Digital Platforms in Marketing. *International Journal of Information Management.* 2022. Vol. 66. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542.

30. Miles I., Saritas O., & Sokolov A. Foresight for Science, Technology and Innovation. Springer, 2016. 241 p.

31. Gartner Research. Predictive Analytics Trends 2023. Stamford: Gartner Inc., 2023. URL: https://www.gartner.com/en/insights/predictive-analytics.

32. Красноступ В. М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. *Бізнес Інформ.* 2017. № 12. С. 430–434.

33. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues.* 2023. № 31(3). P. 177–187. DOI: https://doi.org/10.15421/192315.

34. Kohli R., Melville N. Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*. 2019. Vol. 29(1). P. 200–223.

35. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday. 1990. 423 p.

36. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2007. 237 p.

37. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational Leadership. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. 1994.

38. Vrublevska O., Mayovets Y., Sakal O., Kovalenko A., Shtohryn H., Hebryn-Baidy L. Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). P.373–886. DOI: https://doi.org/0.55643/fcaptp.5.46.2022.3873.

39. Сисоєва І., Ціхановська,О. Впровадження інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). P. 630-636. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-95.

40. Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції. URL: https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsi.

41. Кравчук П. Я., Баула О. В., Цифровий розрив у міжнародній економіці: виклики для країни, що розвиваються. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 65–70. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.65-70.

42. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Прямі іноземні інвестиції. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/.

43. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал «Дія». 2020–2024. URL: https://diia.gov.ua

44. World Bank. Digital Development in Eastern Europe and Central Asia. Ukraine Chapter, 2022–2024. Washington: World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment.

РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

4.1. Механізми залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів

Сучасна економіка базується на знаннях, технологіях та швидкій адаптації до змін, тому залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів стає одним із ключових чинників економічного розвитку держави. Підприємництво, зокрема малий і середній бізнес, відіграє важливу роль у впровадженні нових технологій, створенні робочих місць і підвищенні конкурентоспроможності національної економіки.

Ефективне залучення підприємницького сектору до інноваційної діяльності потребує створення відповідного організаційно-економічного механізму, який включає систему інституцій, інструментів та стимулів для підтримки інновацій. До основних механізмів залучення бізнесу до реалізації інноваційних проєктів належать:

1. Фінансово-економічні механізми.

Це система державних і приватних фінансових інструментів, спрямованих на підтримку інноваційної активності. До них належать державні гранти, податкові пільги для інноваційних підприємств, венчурне фінансування, краудфандингові платформи, інвестиційні фонди та програми кредитування стартапів. Наприклад, податкове стимулювання у вигляді зниження ставки податку на прибуток для підприємств, що інвестують у наукові дослідження та розробки, дозволяє підвищити їхню зацікавленість у впровадженні інновацій.

2. Інституційні механізми.

Це створення інноваційної інфраструктури – технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів, центрів трансферу технологій. Такі структури забезпечують підприємцям доступ до наукових розробок, консультаційних послуг, ринкової інформації та партнерських зв’язків. Інституційна підтримка дозволяє зменшити ризики інноваційної діяльності та забезпечити ефективну взаємодію між наукою, бізнесом і державою.

3. Публічно-приватне партнерство (ППП).

ППП виступає одним із найефективніших механізмів реалізації інноваційних проєктів, особливо у сферах з високими стартовими інвестиціями (енергетика, транспорт, IT). Через угоди про співфінансування держава може підтримувати інноваційні ініціативи приватного бізнесу, надаючи гарантії або часткове фінансування. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємців і водночас сприяє розвитку стратегічно важливих секторів економіки.

4. Науково-технічне співробітництво.

Спільні проєкти підприємств з університетами, науковими інститутами та дослідницькими центрами забезпечують трансфер технологій і комерціалізацію результатів досліджень. Таке партнерство дозволяє підприємствам скоротити цикл створення нових продуктів і підвищити їхню інноваційну цінність.

5. Цифрові платформи та екосистеми інновацій.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набувають онлайн-платформи, що об'єднують стартапи, інвесторів, науковців і державні інституції. Такі екосистеми (наприклад, Startup Ukraine, Diia.Business) сприяють швидкому пошуку партнерів, залученню фінансування та масштабуванню інноваційних ідей.

6. Освітньо-консультаційні механізми.

Розвиток підприємницьких компетентностей, підготовка кадрів для інноваційної економіки, проведення тренінгів та акселераційних програм сприяють формуванню культури інновацій у бізнес-середовищі. Держава та бізнес-асоціації можуть спільно розвивати програми підтримки молодіжного підприємництва й технологічних стартапів.

Отже, залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів є багатокомпонентним процесом, що потребує комплексного підходу, де поєднуються фінансові стимули, інституційна підтримка, партнерство науки та бізнесу, а також цифрові інструменти. Ефективна взаємодія держави, приватного сектору та наукових установ створює умови для сталого економічного зростання й формування інноваційної моделі розвитку України [7].

Крім зазначених механізмів, важливою складовою є інтеграція підприємницького сектору в міжнародні інноваційні мережі. Участь українських компаній у програмах Horizon Europe, EUREKA чи COSME

відкриває доступ до фінансування, партнерів і новітніх технологій. Це сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств та розширює можливості експорту інноваційних продуктів.

Важливу роль відіграє також регіональний рівень управління інноваціями. Формування регіональних інноваційних кластерів дає змогу об'єднати ресурси місцевих підприємств, університетів і влади задля реалізації спільних проєктів. Такі кластери забезпечують ефективну комунікацію між учасниками, скорочують транзакційні витрати та стимулюють розвиток нових виробничих ланцюгів.

Ще одним напрямом активізації участі бізнесу є державне замовлення на інновації. Через систему публічних закупівель держава може виступати першим замовником інноваційної продукції, забезпечуючи підприємствам стабільний попит і можливість масштабування технологій.

Крім того, цифровізація державного управління інноваціями створює нові можливості для прозорої взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами. Електронні платформи подання заявок на гранти, реєстри стартапів, бази технологічних розробок спрощують доступ до ресурсів та підвищують ефективність використання бюджетних коштів [3].

Отже, ефективна система залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів має бути багаторівневою, інтегрованою та гнучкою. Її успішність визначається не лише фінансовими механізмами, а й здатністю створювати інноваційне середовище, у якому підприємці бачать перспективу розвитку, партнерства та сталого зростання.

Важливо враховувати, що стимулювання участі підприємницького сектору в інноваційних процесах потребує удосконалення законодавчої бази. Необхідно спростити процедури патентування, реєстрації інноваційних підприємств, захисту прав інтелектуальної власності. Законодавчі гарантії для інвесторів та інноваторів створюють довіру до державних інституцій і сприяють розвитку венчурного ринку.

Окремо слід виділити роль корпоративних інноваційних стратегій. Багато великих компаній запроваджують внутрішні акселератори, корпоративні венчурні фонди, програми відкритих інновацій (open innovation), які дозволяють залучати стартапи до спільних розробок.

Такий формат співпраці підвищує гнучкість бізнесу, пришвидшує впровадження нових продуктів і технологій.

Не менш важливим є розвиток інноваційної культури в бізнес-середовищі. Формування мислення, орієнтованого на постійне вдосконалення, експерименти та пошук нестандартних рішень, має стати пріоритетом як для власників бізнесу, так і для управлінців. Проведення хакатонів, конкурсів стартапів, інноваційних форумів стимулює обмін ідеями та створює платформу для практичної взаємодії між молодими інноваторами та бізнесом.

Крім того, варто активніше впроваджувати освітні програми з інноваційного менеджменту та підприємництва. Університети повинні не лише готувати фахівців, а й створювати умови для реалізації студентських інноваційних проєктів у партнерстві з підприємствами. Так формується кадрова база інноваційної економіки, здатна забезпечити розвиток нових бізнес-моделей.

Загалом, сучасні умови вимагають переходу від фрагментарної підтримки інновацій до цілісної інноваційної екосистеми, у якій кожен учасник – держава, бізнес, наука й освіта – має чітко визначену роль. Тільки комплексний підхід забезпечить сталий розвиток інноваційного середовища та сприятиме підвищенню технологічного потенціалу України.

Суттєвим чинником активізації участі бізнесу в інноваційній діяльності є розвиток фінансової інфраструктури інноваційного підприємництва. Окрім традиційних банківських інструментів, дедалі більшої популярності набувають венчурні фонди, бізнес-ангели, краудінвестинг і корпоративне фінансування стартапів. Ці механізми дозволяють підприємствам отримувати гнучке фінансування на ранніх етапах розробки інновацій, коли ризики надзвичайно високі, а доступ до класичних кредитних ресурсів – обмежений.

Також дедалі більшої ваги набуває державно-приватна інтеграція у сфері наукових досліджень. Держава може створювати інституційні передумови для співфінансування досліджень і розробок, а бізнес – забезпечувати практичне впровадження результатів. Прикладом можуть бути науково-технологічні платформи, які об’єднують університети, підприємства та органи влади для вирішення конкретних технологічних

завдань у пріоритетних секторах економіки (енергетика, агропромисловість, IT, екологічні технології).

Варто звернути увагу й на розвиток системи державних гарантій і страхування інноваційних ризиків. Багато підприємців утримуються від участі в інноваційних проєктах через високу невизначеність і відсутність механізмів компенсації збитків. Запровадження державних програм страхування або гарантування повернення частини інвестицій у разі невдачі може суттєво знизити ризиковість інноваційної діяльності.

Ще один перспективний напрям – цифрові інноваційні хаби. Вони об'єднують технологічних експертів, підприємців і інвесторів навколо спільних IT-платформ, де можна тестувати цифрові продукти, отримувати аналітику та доступ до ресурсів. Такі хаби сприяють розвитку смарт-технологій, автоматизації виробництва й цифрової трансформації бізнесу [9].

Не менш важливо створити механізми моніторингу ефективності інноваційних програм. Для цього слід впроваджувати систему індикаторів оцінки результативності (KPI) для інноваційних кластерів, фондів і підприємств. Це дозволить підвищити прозорість процесів, покращити розподіл ресурсів і забезпечити відповідальність усіх сторін за досягнення очікуваних результатів.

Таким чином, сучасна модель залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів має спиратися на поєднання фінансових, інституційних, правових і цифрових механізмів, що взаємодіють у межах єдиної інноваційної політики. Її успішна реалізація стане запорукою переходу України до економіки знань і стійкого розвитку у післявоєнний період.

Важливою умовою ефективного залучення підприємницького сектору до інновацій є налагодження дієвої системи комунікацій між суб'єктами інноваційної екосистеми. Часто проблемою українського бізнесу є фрагментарність інформаційних потоків між науковими установами, стартапами та інвесторами. Для подолання цієї проблеми варто розвивати національні електронні платформи інноваційного співробітництва, де бізнес може отримати доступ до баз даних наукових розробок, результатів досліджень, інноваційних продуктів і потенційних партнерів.

Також значного значення набуває створення системи консультативної підтримки бізнесу в інноваційній діяльності. Державні та недержавні агенції мають забезпечувати підприємців експертними консультаціями щодо патентування, пошуку фінансування, управління інтелектуальною власністю, міжнародного ліцензування технологій. Така підтримка допомагає малим і середнім підприємствам долати бар'єри входу в інноваційну сферу.

Суттєвим фактором виступає залучення підприємницького сектору до процесів формування державної інноваційної політики. Підприємства, бізнес-асоціації та галузеві спілки повинні брати участь у розробці стратегій інноваційного розвитку, визначенні пріоритетів фінансування та моніторингу результатів. Це дозволить створити політику, максимально наближену до реальних потреб бізнесу.

Необхідно також розвивати інноваційну інфраструктуру у промислових регіонах. Часто інноваційна активність зосереджена у великих містах, тоді як регіони мають значний потенціал для технологічного оновлення. Створення регіональних інноваційних парків, лабораторій прикладних досліджень та центрів підтримки стартапів сприятиме підвищенню рівня економічної активності на місцях і формуванню нових точок зростання.

Варто наголосити і на розвитку міжнародного трансферу технологій, який відкриває доступ українським підприємствам до передових рішень і дозволяє адаптувати глобальні інновації під локальні потреби. Підприємства можуть використовувати ліцензійні угоди, франчайзинг, стратегічні альянси чи спільні підприємства для швидшого впровадження нових технологій і скорочення витрат на дослідження.

Крім того, необхідно стимулювати розвиток «зелених» інновацій та екологічно орієнтованих бізнес-моделей. Сучасні тенденції сталого розвитку зумовлюють зростання попиту на екологічно безпечні технології, енергоефективні рішення та замкнуті цикли виробництва. Підприємства, що впроваджують такі інновації, отримують не лише економічну вигоду, але й підвищують власну репутацію, залучаючи нові ринки й інвесторів.

Реальним прикладом ефективного залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів в Україні є діяльність компанії Ajax Systems – провідного розробника та виробника систем

безпеки, що базуються на технологіях інтернету речей і штучного інтелекту. Підприємство здійснює повний цикл створення інноваційного продукту – від наукових досліджень і конструкторських розробок до виробництва та експорту у понад 180 країн світу. Компанія активно співпрацює з IT-кластерами, зокрема з Lviv IT Cluster, а також бере участь у міжнародних інноваційних програмах, що сприяє інтеграції українського бізнесу у глобальний науково-технологічний простір. Її успіх демонструє дієвість поєднання приватного капіталу, державної підтримки та партнерства з науковими структурами як основи для реалізації високотехнологічних проєктів.

Важливим інституційним прикладом впровадження інноваційних механізмів є діяльність інноваційного парку UNIT.City у Києві, який виступає платформою для формування екосистеми інноваційного підприємництва. Цей кластер об'єднує стартапи, IT-компанії, освітні центри та інвесторів, забезпечуючи умови для трансферу технологій, акселерації бізнес-ідей та розвитку цифрових компетентностей. Функціонування UNIT.City базується на принципах публічно-приватного партнерства, що дозволяє поєднувати ресурси держави, науки та бізнесу з метою формування сприятливого середовища для реалізації інноваційних проєктів. Діяльність цього кластера підтверджує ефективність використання інституційних і фінансових механізмів стимулювання підприємницької активності у сфері інновацій, а також демонструє практичні результати інтеграції бізнесу у процеси технологічної модернізації національної економіки.

Важливим елементом інноваційного розвитку є механізми регіональної координації інноваційної політики, які забезпечують синергію між місцевими органами влади, підприємствами та науковими установами. На регіональному рівні саме місцева влада здатна найоперативніше реагувати на потреби бізнесу, сприяти створенню сприятливого середовища для інновацій через регіональні фонди підтримки стартапів, пільгове кредитування, консультаційні центри та бізнес-інкубатори [10].

Успішним прикладом є діяльність регіональних центрів «Diia.Business», які надають підприємцям не лише доступ до консультацій, а й інструменти для цифрової трансформації бізнесу.

Суттєву роль відіграє інтеграція інноваційних ініціатив у систему державних та європейських програм. Українські підприємства все активніше залучаються до міжнародних програм, таких як Horizon Europe, EUREKA, COSME, що відкривають можливості співфінансування, участі у міжнародних консорціумах і доступу до передових технологій. Розширення участі українського бізнесу у таких програмах сприяє не лише зростанню інноваційного потенціалу, а й інтеграції країни у європейський науково-технологічний простір.

Окремої уваги заслуговує розвиток венчурного капіталу та бізнес-ангельських інвестицій, які забезпечують фінансування на ранніх етапах створення інноваційних продуктів. В Україні поступово формується інноваційна фінансова інфраструктура, представлена фондами Ukrainian Startup Fund, ICU Ventures, SID Venture Partners, які інвестують у технологічні стартапи. Паралельно важливо забезпечити законодавчі гарантії інвесторів, прозорість фінансових механізмів і захист прав інтелектуальної власності.

Значну увагу необхідно приділяти людському капіталу – основному рушієві інноваційного розвитку. Ефективними є програми дуальної освіти, інноваційні хаби при університетах (як-от Innovation District IT Park у Львові чи UNIT.City у Києві), що поєднують навчання з реальними бізнес-кейсами. Такі ініціативи сприяють підготовці нової генерації підприємців та фахівців, здатних впроваджувати інновації на практиці.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України механізми залучення підприємницького сектору до інноваційних проєктів набувають особливого значення. Вони спрямовані не лише на зростання виробництва, а й на технологічну модернізацію галузей, розвиток «зелених» інновацій, енергоефективності та цифрових сервісів. Поєднання державної підтримки, приватних інвестицій і міжнародної допомоги дозволить сформувати інноваційно орієнтовану економіку відновлення, у якій ключову роль відіграватиме малий та середній бізнес.

Таким чином, розширення спектру механізмів залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів вимагає поєднання фінансової, інституційної, комунікаційної та освітньої політики, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Лише комплексна взаємодія держави, бізнесу, науки та суспільства забезпечить перехід до

інноваційної економіки та підвищить глобальну конкурентоспроможність України.

Однією з ключових тенденцій сучасного інноваційного розвитку є перехід від лінійних моделей управління інноваціями до мережевих екосистем, де взаємодіють підприємства, університети, наукові центри, органи влади та громадські інституції. Такі екосистеми створюють сприятливі умови для обміну знаннями, пошуку інвестицій і масштабування інноваційних ідей.

В Україні цей підхід поступово реалізується через діяльність інноваційних хабів, технопарків і кластерів. Зокрема, функціонують UNIT.City (Київ), Lviv Tech City (Львів), Science Park «Sikorsky Challenge" (КПІ), Kharkiv IT Cluster, які виконують роль платформ для розроблення та комерціалізації технологічних рішень. Їх особливістю є активне залучення малого та середнього бізнесу, що дозволяє підприємцям інтегруватися у глобальні ланцюги інноваційної доданої вартості.

Важливим чинником розвитку таких екосистем є цифровізація процесів інноваційного менеджменту. Цифрові платформи дають змогу:

- прискорити процес пошуку партнерів для реалізації спільних проєктів;
- оптимізувати управління життєвим циклом інноваційного продукту;
- забезпечити прозорість фінансування та ефективний моніторинг результатів;
- сприяти міжнародній кооперації та обміну знаннями.

Одним із дієвих інструментів є публічно-приватне партнерство (ППП). Воно дозволяє реалізовувати великі інноваційні проєкти за участі держави, бізнесу та наукових інституцій. Механізми ППП успішно використовуються в країнах ЄС для створення індустріальних парків, дослідницьких центрів та інноваційних лабораторій. Для України актуальним є формування на регіональному рівні спеціалізованих інноваційних платформ, які об'єднують ресурси різних сторін та забезпечують сталість інвестиційних процесів.

Міжнародний досвід свідчить, що регіональні інноваційні політики базуються на поєднанні фінансових стимулів і інституційної підтримки. Наприклад [16]:

- у Польщі діє мережа технологічних парків (Wrocław Technology Park, Krakow Technology Park), які об'єднують стартапи, університети та муніципалітети;

- у Німеччині концепція «Індустрія 4.0» підтримується державними субсидіями на цифровізацію МСП;

- у Ізраїлі ефективно функціонує програма Yozma, що стимулює венчурні інвестиції та технологічні інкубатори.

Запровадження подібних практик в Україні потребує удосконалення правового середовища, підвищення фінансової грамотності підприємців та розвитку мережі консалтингових і технологічних агентств.

Не менш важливим напрямом є розвиток культури підприємництва та інноваційного мислення. Це включає:

- формування у бізнес-середовищі готовності до ризику та експериментів;

- підтримку стартапів на ранніх стадіях через акселераційні програми;

- популяризацію успішних кейсів українських інноваторів (Ajax Systems, Reface, Esper Bionics тощо).

Підвищення рівня інноваційної культури сприятиме переходу підприємницького сектору від імітаційних до оригінальних інновацій, що створюють нові ринки та продукти з високою доданою вартістю.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів виступає ключовим чинником динамічного розвитку регіонів і країни загалом. Саме бізнес, як найбільш гнучка та адаптивна форма економічної діяльності, здатний швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення. Інноваційна активність підприємств сьогодні розглядається не як додаткова функція, а як основна умова підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Успішна реалізація інноваційних проєктів потребує створення сприятливого інституційного, фінансового та організаційного середовища. Державна політика має забезпечити системну підтримку підприємств, що здійснюють науково-дослідні роботи, технологічні розробки або комерціалізацію інновацій. В Україні правові основи інноваційної діяльності визначені законами «Про інноваційну

діяльність», «Про державну підтримку інноваційної діяльності», «Про наукову і науково-технічну діяльність», а також стратегічними документами, зокрема Національною економічною стратегією до 2030 року. У цих нормативних актах визначено ключові напрями розвитку інноваційної системи, однак практична реалізація потребує ефективних механізмів координації на рівні регіонів.

На регіональному рівні важливу роль відіграють програми розумної спеціалізації (Smart Specialisation), які орієнтовані на виявлення сильних сторін територій, формування інноваційних кластерів і залучення підприємництва до спільних проєктів із науковими установами. Такі підходи дозволяють використовувати потенціал місцевих ініціатив для реалізації національної інноваційної політики. Важливим напрямом у цьому контексті є створення регіональних фондів підтримки стартапів, бізнес-інкубаторів, консультаційних центрів і платформ обміну досвідом між підприємцями. Прикладом ефективної взаємодії держави та бізнесу є діяльність центрів «Diia.Business», що забезпечують підприємців доступом до навчальних, консультаційних і цифрових послуг, спрямованих на розвиток інноваційних компетентностей.

Значного поширення набули інструменти фінансово-економічного стимулювання, які охоплюють грантові програми, кредитні гарантії, податкові пільги, а також механізми державного замовлення на інноваційну продукцію. Українські підприємства все активніше залучаються до міжнародних проєктів – Horizon Europe, EUREKA, COSME, EU4Business, що дає змогу отримати фінансування, обмінюватися досвідом і впроваджувати найкращі світові практики. Поступове входження України до європейського науково-технологічного простору формує сприятливі умови для зростання інноваційної активності малого й середнього бізнесу.

Особливої уваги заслуговує розвиток венчурного капіталу, бізнес-ангельських інвестицій і корпоративних акселераторів. Фонди Ukrainian Startup Fund, ICU Ventures, SID Venture Partners забезпечують підтримку технологічних стартапів, що створюють продукти з високою доданою вартістю. Водночас подальший розвиток венчурного фінансування потребує вдосконалення законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності, прозорості інвестиційних процесів і створення податкових стимулів для інвесторів.

У післявоєнний період залучення підприємницького сектору до інноваційних проєктів набуває стратегічного значення. Воно має бути спрямоване на модернізацію виробничої бази, розвиток енергоефективних технологій, цифрових сервісів і «зелених» інновацій. Поєднання державної підтримки, приватних інвестицій і міжнародної допомоги створює передумови для формування інноваційно орієнтованої економіки відновлення, у центрі якої перебуває малий та середній бізнес.

В контексті регіонального розвитку важливим інструментом активізації інноваційної діяльності виступають стратегії розумної спеціалізації (Smart Specialisation), які визначають пріоритетні напрями інноваційного зростання кожного регіону залежно від його ресурсного потенціалу та конкурентних переваг. На регіональному рівні ефективними інструментами активізації інновацій є стратегії розумної спеціалізації, що забезпечують концентрацію інвестицій у ті сфери, де регіон має найбільші шанси досягти міжнародної конкурентоспроможності. Так, у Львівській області основний акцент зроблено на розвитку IT-технологій, креативних індустрій та «зелених» інновацій; у Дніпропетровській – на впровадженні нових матеріалів, машинобудуванні та індустріальній модернізації; у Харківській – на аерокосмічних і науково-технічних розробках. Такий підхід дозволяє ефективно залучати підприємницький сектор до реалізації інноваційних проєктів із високою доданою вартістю, створюючи синергію між бізнесом, наукою та владою.

Важливу роль у реалізації інноваційної політики на місцевому рівні відіграють органи місцевого самоврядування, які можуть виступати своєрідними «каталізаторами інновацій». Саме вони здатні ініціювати створення регіональних фондів підтримки стартапів, центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів та кластерів інноваційного розвитку, орієнтованих на потреби місцевих підприємців. Така діяльність сприяє формуванню цілісної інноваційної екосистеми в регіонах, підвищує ефективність використання наукового потенціалу та залучає додаткові інвестиції у розвиток малого й середнього бізнесу.

Таким чином, механізми залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів повинні розглядатися як багаторівнева система, що поєднує інституційну підтримку, фінансові стимули, розвиток людського потенціалу, цифровізацію та партнерську взаємодію.

Інноваційна активність бізнесу стає не лише фактором економічного зростання, а й запорукою стійкого розвитку регіонів, підвищення їхньої конкурентоспроможності та інтеграції України у глобальний інноваційний простір.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності реалізації регіональних стратегій інноваційного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки».

4.2. Роль малого та середнього бізнесу у поширенні технологічних новацій

Сучасна модель інноваційного розвитку вимагає комплексного поєднання державних стратегій, приватних ініціатив, освітньо-наукових ресурсів і цифрових технологій. Залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів формує основу для створення сталих регіональних екосистем, у межах яких бізнес виступає не лише споживачем інновацій, а й їх безпосереднім генератором.

У цьому контексті особливого значення набуває малий та середній підприємницький сектор, який є найбільш гнучким елементом національної економіки. Саме малий та середній підприємницький сектор здатний оперативно реагувати на виклики часу, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, запроваджувати технологічні новації та створювати нові види продукції й послуг. Його діяльність сприяє диверсифікації економіки, формуванню нових робочих місць, розвитку конкуренції та посиленню інноваційного потенціалу регіонів.

Отже, подальше дослідження доцільно зосередити на аналізі ролі малого та середнього підприємницького сектору у поширенні технологічних новацій, виявленні чинників, що впливають на його інноваційну активність, а також на визначенні напрямів державної підтримки, здатних забезпечити сталий розвиток підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Малий та середній бізнес в Україні дедалі активніше стає рушійною силою інноваційного розвитку, однак масштаби його залучення суттєво залежать від регіональної політики, стану інфраструктури та наявності

фінансових інструментів підтримки. Найвищу динаміку розвитку інноваційного підприємництва демонструють Київ, Львівська, Харківська та Дніпропетровська області, де сформовано потужні IT-кластери, бізнес-інкубатори, стартап-хаби та індустріальні парки. Такі осередки, як UNIT.City у Києві, Lviv Tech Cluster, Science Park «Sikorsky Challenge», Kharkiv IT Cluster, стали центрами поширення нових технологій і майданчиками для співпраці малого бізнесу з університетами та науковими центрами.

Інноваційна активність малому та середньому підприємництву у регіонах також підтримується через державні програми «єРобота», EU4Business, грантові механізми Українського фонду стартапів та місцеві фонди розвитку підприємництва. Їхня ефективність зростає у поєднанні з консультаційною, навчальною та менторською підтримкою, яку надають центри «Дія.Бізнес». Це дозволяє створювати не лише нові продукти, а й повноцінні екосистеми, що інтегрують державу, бізнес і освіту.

Серед прикладів успішних українських інноваційних підприємств варто виділити Ajax Systems (розробка систем безпеки), Releaf Paper (виробництво екопаперу з опалого листя), Effa (біорозкладні зубні щітки), Awesomic (платформа для дизайнерів), Esper Bionics (біонічні протези). Їхній досвід підтверджує, що навіть у складних економічних умовах малий бізнес може впроваджувати технологічні рішення світового рівня.

Разом із тим, розвиток інноваційного підприємництва стримується низкою системних бар'єрів. До ключових належать: обмежений доступ до венчурного та кредитного фінансування, високі ризики інвестицій, нестача кадрів із технічними та управлінськими компетенціями, а також нестабільність податкового й нормативного середовища. Особливо відчутною є проблема цифрової нерівності між регіонами – у малих містах і селищах часто бракує доступу до швидкісного інтернету, технопарків, коворкінгів і бізнес-шкіл [6].

Для подолання цих бар'єрів необхідно розширювати можливості публічно-приватного партнерства, стимулювати участь бізнесу у міжнародних інноваційних програмах, створювати локальні інноваційні платформи й регіональні центри трансферу технологій. Важливим напрямом має стати розвиток дуальної освіти та бізнес-освітніх програм,

які формують у підприємців інноваційне мислення, готовність до ризику та навички цифрового управління.

Успішна реалізація таких ініціатив сприятиме підвищенню технологічної спроможності малого бізнесу, його інтеграції у світові ланцюги доданої вартості та зміцненню регіональної економіки. Формування культури інновацій, відкритості до співпраці та довіри між державою, наукою і бізнесом має стати базовою умовою модернізації підприємницького середовища в Україні.

У сучасному світі цифровізація економіки визнана одним із вирішальних чинників розвитку національних економік та глобальної економічної системи в цілому. Процес оцінювання та прогнозування рівня цифровізації набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє урядам, корпораціям та міжнародним організаціям визначати стратегії розвитку та адаптації до змінюваного цифрового ландшафту.

Моделювання оцінювання рівня цифровізації економіки передбачає використання комплексного підходу, що базується на аналізі широкого спектру індикаторів. Серед них можуть бути витрати на IT, обсяг електронної комерції, рівень використання Інтернету серед населення та бізнесу, доступність цифрових технологій та якість інтернет-послуг [6].

Прогнозування рівня цифровізації економіки здійснюється за допомогою розробки математичних моделей, що враховують як історичні дані, так і потенціал технологічних інновацій. Використання сценарного аналізу дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку цифрової економіки з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як зміни у законодавстві, глобальні економічні тенденції та рівень прийняття цифрових технологій населенням і бізнесом [7].

Таблиці відображають зростаючу тенденцію до впровадження цифрових технологій серед малого та середнього бізнесу, що сприяло підвищенню їхньої продуктивності та позитивно вплинуло на ринкове середовище, зокрема, збільшення кількості підприємств та розширення конкуренції.

Таблиця 4.1

Вплив цифровізації на ринкове середовище підприємств

Рік	Зміна кількості малому та середньому підприємництву на ринку (%)	Вплив на конкуренцію
2021	3	Зросла конкуренція за рахунок цифрових стартапів
2022	5	Підвищення конкурентоспроможності завдяки цифровізації
2023	8	Відкриття нових ринкових ніш через цифрові інновації

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Основною метою цифровізації в Україні на наступний рік є підвищення внеску IT-сектора у ВВП країни до 10%, що має створити кращі умови для інвесторів через відкритий ринок, прозорість податкової та митної систем та

Таблиця 4.2

Вплив цифровізації на підприємства в Україні

Рік	Основні ініціативи цифровізації	Вплив на МСП	Зміни в законодавстві
2021	Цифрова грамотність, е-сервіси	Покращення доступу до державних послуг, збільшення онлайн-продажів	Спрощення реєстрації бізнесу
2022	Розвиток інфраструктури 5G, цифрові податкові ініціативи	Зростання інтернет-комерції, оптимізація податкового обліку	Введення податкових пільг для IT-сфери
2023	Розширення е-урядування, цифрові інноваційні хаби	Поліпшення бізнес-процесів, доступ до нових ринків	Закони про захист даних та кібербезпеку

Джерело: побудовано автором за даними [11].

Таблиця відображає ключові ініціативи цифровізації в Україні та їх вплив на малий та середній бізнес за останні три роки. Основні напрямки включають підвищення цифрової грамотності, розвиток інфраструктури, впровадження електронних сервісів та оптимізацію податкової системи.

Блокчейн забезпечує безпеку збереження даних у децентралізованій мережі, дозволяє розробляти новітні програми та сервіси з використанням смарт-контрактів.

Така технологія спирається на принципи децентралізації і токенізації, що відкриває широкі можливості для управління цифровими активами, криптовалютами, обігом токенів та використанням різноманітних централізованих послуг у таких сферах, як фінанси, страхування, освіта та розваги.

Таблиця 4.3

Аналіз впливу диджиталізації на розвиток можливостей малого та середнього підприємництва

Рік	Кількість МСП, що використовують цифрові технології (%)	Середньорічне зростання доходів МСП, що використовують цифровізацію (%)	Частка МСП з доступом до міжнародних ринків через цифрові платформи (%)	Кількість новостворених робочих місць у МСП завдяки цифровізації (тис.)	Інвестиції в IT-сферу МСП (млн доларів)
2021	60	5	30	50	200
2022	70	7	45	75	300
2023	85	10	60	100	450

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Аналіз даних за останні три роки вказує на значний вплив диджиталізації на розвиток можливостей малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні. Спостерігається стійке зростання кількості МСП, які активно використовують цифрові технології: з 60% у 2021 році до 85% у 2023 році. Це зростання корелює з підвищенням середньорічного зростання доходів цих підприємств від 5% до 10%, що свідчить про ефективність впровадження цифровізації в бізнес-процеси.

Окрім того, значно збільшилася частка підприємств, які отримали доступ до міжнародних ринків через цифрові платформи – з 30% у 2021 році до 60% у 2023 році. Це дозволило підприємствам розширити свою присутність на глобальному ринку, збільшити обсяги продажу та розширити клієнтську базу [8].

Значне зростання кількості новостворених робочих місць на підприємстві завдяки цифровізації (з 50 тис. у 2021 році до 100 тис. у 2023 році) свідчить про створення нових можливостей для працевлаштування та розвитку кваліфікації персоналу в сфері цифрових технологій.

Інвестиції в IT-сферу малому та середньому підприємництву також демонструють позитивну динаміку, зростаючи з 200 млн доларів у 2021 році до 450 млн доларів у 2023 році. Це підтверджує зростаючу зацікавленість та готовність малого та середнього бізнесу інвестувати в цифровізацію як стратегічний напрямок розвитку.

Диджиталізація відкриває перед малим та середнім підприємництвом нові горизонти можливостей, які істотно впливають на їхній розвиток та конкурентоспроможність.

Ера Індустрії 4.0 розширила перспективи для комерційної діяльності, підсиливши динаміку зростання як для нових, так і для вже встановлених гравців на ринку. В центрі цих змін знаходиться цифровий маркетинг, який, завдяки своїй цілеспрямованості та інтерактивності, відіграє ключову роль у привернення уваги та залученні потенційних покупців до товарів та послуг через цифрові канали. Цей вид маркетингу став невід'ємним інструментом у підвищенні обізнаності про бренди та підтримці їхнього доходу.

Цифровізація пропонує низку переваг, які сприяють оптимізації бізнес-процесів. Завдяки автоматизації, підприємства мають змогу швидше виконувати завдання, які раніше потребували більше часу та зусиль.

Таблиця 4.4

Залучення цифрових технологій підприємства

Рік	Частка МСП, які впровадили цифрові технології (%)	Найпопулярніші технології
2021	60	Хмарні сервіси, CRM-системи
2022	65	Штучний інтелект, Блокчейн
2023	70	IoT, Біг Дата

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Цифровізація допомагає мінімізувати бюрократичні процедури, покращує сервіс обслуговування клієнтів, що вимагають все більше онлайн-сервісів, та сприяє ефективнішій внутрішній комунікації в організації. Крім того, цифровізація забезпечує вищий рівень захисту даних, рятує інформацію від втрати через фізичні аварії, такі як пожежі чи затоплення, завдяки зберіганню даних у цифровому форматі та в хмарі.

Таблиця 4.5

Вплив цифровізації на продуктивність підприємства

Рік	Зростання продуктивності від цифровізації (%)	Сектори з найбільшим зростанням
2021	5	Електронна комерція, IT-сервіси
2022	7	Фінансові послуги, Освіта
2023	10	Охорона здоров'я, Виробництво

Джерело: побудовано автором за даними [5].

З аналізу таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Загальний вплив цифровізації на продуктивність підприємства зростає з часом: від 5% у 2021 році до 7% у 2022 році та до 10% у 2023 році. Це свідчить про те, що впровадження цифрових технологій та інновацій сприяє збільшенню продуктивності на підприємствах.

2. Сектори, що найбільше виграють від цифровізації, змінюються з часом. У 2021 році електронна комерція та IT-сервіси мають найбільше зростання продуктивності, у 2022 році це фінансові послуги та сегмент освіти, а вже у 2023 році головними секторами, що зазнали найбільшого впливу цифровізації, стали охорона здоров'я та виробництво.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація має значний вплив на різні сектори економіки, проте ця динаміка може змінюватися в залежності від року та конкретного сектору. Для підприємств важливо виявляти та впроваджувати цифрові технології, що найефективніше поліпшують їхню продуктивність.

Інформація наведена в таблицях відображає зростаючу тенденцію до впровадження цифрових технологій серед малого та середнього підприємництва, що сприяло підвищенню їхньої продуктивності та

позитивно вплинуло на ринкове середовище, зокрема, збільшення кількості підприємств та розширення конкуренції.

Таблиця 4.6

Основні етапи процесу реінжинірингу в контексті цифровізації

Етап	Опис
Аналіз існуючих процесів	Детальне дослідження поточних процесів, систем і процедур для ідентифікації недоліків та потенціалу для покращення.
Встановлення цілей BPR	Визначення конкретних цілей переформатування, як-от підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення термінів виконання завдань або покращення якості продукції/послуг.
Розробка нових процесів	Створення оновлених процесів та процедур, які відповідають встановленим цілям, можливо з внесенням змін до організаційної структури, процедур роботи, застосування нових технологій.
Планування впровадження	Розробка детального плану дій для імплементації нових процесів, включаючи бюджетування, розподіл відповідальності, графіки впровадження тощо.
Тестування та імплементація	Перевірка ефективності нових процесів перед їх офіційним запуском в дію, що може відбуватися поетапно або одразу в повному обсязі.
Моніторинг і оцінка	Систематичне відстеження результативності впроваджених змін для визначення досягнення цілей та виявлення можливостей для подальших удосконалень.
Підтримка та оптимізація	Забезпечення сталого функціонування нових процесів та їх неперервне вдосконалення, у тому числі через навчання персоналу, впровадження нових технологій.

Джерело: побудовано автором за даними [10].

Здатність економіки України до швидкого відновлення та підготовки до відбудови після війни відчутно відображається у звітах про розвиток національних цифрових екосистем за 2023 рік, а також у стратегіях на 2024 рік для використання цифрових можливостей.

Основною метою цифровізації в Україні на наступний рік є підвищення внеску IT-сектора у ВВП країни до 10%, що має створити кращі умови для інвесторів через відкритий ринок, прозорість податкової та митної систем та покращення умов на ринку праці.

Сфера цифрових інновацій динамічно розвивається, охоплюючи як добре зарекомендовані інструменти з відомими можливостями та вигодами для бізнесу, так і передові технології, що формують основу сучасної цифрової трансформації і четвертої промислової революції. До першої категорії відносяться системи управління ресурсами підприємства, технології радіочастотної ідентифікації, програми для управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгами поставок, соціальні платформи, електронна комерція та електронне виставлення рахунків. Новіші розробки включають 5G мережі, Інтернет речей (IoT), аналіз великих даних, хмарні обчислення, штучний інтелект, та блокчейн.

Цифрова трансформація управління компаніями виокремлює такі основні напрями: цифровізацію бізнес-процесів, управління на основі даних, оптимізацію взаємодії з клієнтами, збільшення вартості товарів та послуг, розвиток цифрової культури та компетенцій; інноваційне управління.

Цифровізація бізнес-процесів полягає у впровадженні цифрових рішень для підвищення ефективності та керованості операційного ланцюга компанії. З метою оптимізації процесів широко застосовуються методики процесної аналітики, які дозволяють автоматизувати ідентифікацію процесів, виявляти «вузькі місця», контролювати відповідність реальних процесів запланованим моделям, шукати оптимальні шляхи виконання задач та створювати імітаційні моделі для прогнозування майбутніх проблем.

Інновації є ключем до розвитку цивілізації та відіграють вирішальну роль у конкурентоспроможності бізнесу. Впровадження нововведень вимагає системного підходу та постійного пошуку нових ідей, що дозволяє компаніям випереджати конкурентів. Існує два основних методи інновацій: адаптація кращих практик та розробка на основі власних знахідок і досвіду, включаючи співпрацю з партнерами, розвиток стартапів, придбання нових технологій та ін.

Для цифровізації управлінських процесів необхідна спеціалізована цифрова інфраструктура, яка об’єднує комп’ютерні технології, телекомунікації та мережеві ресурси. Вона включає телекомунікаційні мережі для передачі даних, електронний бізнес для заміни паперових документів на цифрові, та електронну комерцію, що дозволяє здійснювати комерційну діяльність онлайн.

Цифрова інфраструктура сприяє впровадженню інноваційних технологій, таких як обробка великих даних, Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, автономні транспортні засоби та інші. Важливою є методика реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), яка зосереджена на аналізі та радикальному переформатуванні існуючих бізнес-процесів з метою досягнення кардинальних покращень, відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища. Цей підхід спрямований на збільшення продуктивності, оптимізацію процесів та інтеграцію інновацій.

Частка підприємств, які активно впроваджують цифрові технології зросла, що свідчить про збільшення зацікавленості компаній у використанні інноваційних рішень для підвищення своєї конкурентоспроможності та оптимізації процесів.

Таблиця 4.7

Динаміка показників цифровізації підприємств України в контексті сталого розвитку

Рік	Частка підприємств, що впровадили цифрові технології (%)	Збільшення продуктивності від цифровізації (%)	Зростання кількості IT-спеціалістів (%)
2021	21	12	17
2022	54	23	28
2023	69	31	68

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Подальший аналіз кількісних показників, наведених у таблиці 2.7, дає змогу оцінити глибину цих змін і визначити, як процес цифровізації впливає на продуктивність праці, розвиток людського капіталу та технологічну модернізацію підприємств.



Рис 4.1. Динаміка показників цифровізації підприємств України

Як видно з рисунка 4.1, процес цифрової трансформації українських підприємств має стійку позитивну динаміку, що свідчить про зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. В умовах воєнних викликів та економічної нестабільності саме цифровізація стала одним із ключових факторів адаптації підприємницького сектору до нових умов господарювання.

Паралельно з цим, збільшення продуктивності від цифровізації підкреслює ефективність цифрових ініціатив в підвищенні ефективності роботи підприємств. Інвестиції в цифровізацію також зросли, що підтверджує зростаючу готовність бізнесу інвестувати у власне цифрове перетворення.

Значне зростання кількості IT-спеціалістів свідчить про активне залучення кваліфікованих фахівців для реалізації цифрових проектів та розвитку IT-галузі в країні.

Активний розвиток цифрової економіки змінив правила гри на ринку, де зараз успіх компанії залежить не від її довголітньої історії чи величезних активів, а від гнучкості та готовності адаптуватися до технологічних нововведень. Цифрові інновації розвиваються з неймовірною швидкістю, кардинально змінюючи основи ведення бізнесу та трансформуючи кожен сектор економіки.

Цифрові технології не лише відкривають нові можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компаній, але й

вимагають суттєвих змін у традиційних моделях керування. Інноваційні прориви потребують оновлення комунікаційних стратегій, технологій, а також організаційної структури фірм, щоб вони могли ефективно працювати в нових умовах, заснованих на співпраці, орієнтації на клієнта, інноваціях та взаємодії.

Список лідерів за вкладом малого та середнього бізнесу в економіку країни очолюють такі держави як Китай, Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Індія. В Україні, внесок малого та середнього підприємництва складає приблизно 55% до валового внутрішнього продукту.

Війна в Україні, що розпочалася 24 лютого 2022 року, мала значний вплив на всі аспекти життя країни, включаючи економіку та, зокрема, сектор малого та середнього бізнесу. Цей період викликав як безпрецедентні виклики, так і спонукав до швидкої адаптації та пошуку нових можливостей для виживання та розвитку, особливо через цифровізацію. Військові дії призвели до фізичного руйнування багатьох об'єктів малого та середнього бізнесу, а також створили значні безпекові ризики для продовження їхньої діяльності.

Закриття деяких регіонів і перешкоди у логістиці ускладнили або навіть зробили неможливими постачання та розподіл товарів. Війна вплинула на валютний курс, інфляцію та споживчу спроможність, що ускладнило фінансове планування та зменшило обсяги продажів.

Малі та середні підприємства швидко адаптувалися до нової реальності, активно переходячи в онлайн-простір. Це стосується як роздрібної торгівлі, так і надання послуг. Вебсайти, соціальні мережі та електронна комерція стали основними каналами ведення бізнесу. Використання маркетплейсів і платформ для електронної комерції дозволило підприємствам розширити свою клієнтську базу та знайти нові ринки збуту, навіть у умовах обмеженої фізичної мобільності [8].

Зростання використання хмарних технологій, інструментів для дистанційної роботи та автоматизації бізнес-процесів допомогло підприємствам підтримувати продуктивність під час переходу на віддалену роботу.

Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть

створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України [4].

Уряд України насамперед має зробити такі кроки (спільно з бізнесом):

- реалізувати проекти побудови твердої інфраструктури:
- розбудова фіксованої інфраструктури ШСД до мережі Інтернет;
- розбудова інфраструктури мобільного Інтернету;
- розбудова радіоінфраструктури (LoRaWan тощо) для проектів Інтернету речей;
- розбудова інфраструктури громадського доступу до Wi-Fi;
- розбудова обчислювальної інфраструктури (т. з. хмарна, або віртуалізована інфраструктура);
- створення інфраструктури кібербезпеки.
- створити м'які інфраструктури - інфраструктуру ідентифікації та довіри (citizen ID, mobile ID, bank ID), інфраструктури відкритих даних, державних послуг (e-government), інтероперабельності, е-комерції та е-бізнесу, транзакційно-процесингову інфраструктуру, інфраструктуру життєзабезпечення, геоінформаційну інфраструктуру, блокчейн-інфраструктуру.
- ініціювати та реалізувати проекти цифрової трансформації, інтегрувати ці ініціативи в локальні, регіональні, національні проекти розвитку.

Зрештою держава повинна стати замовником і першим покупцем інновацій та цифрових сервісів, що буде поштовхом для утворення нових ринків.

Звичайно в цифровізації, як і будь-якої зміни, є дві сторони медалі. Головний ризик цифрової трансформації економіки – це можливе зростання рівня безробіття.

Тотальна цифровізація в Україні призведе до втрати роботи громадянами в окремих галузях та секторах, але саме цифровізація і створить нові напрямки, котрі врешті-решт уже через декілька років (або декілька місяців) зумовлять новий попит. І цей попит на «руки та мізки», як показує досвід промислових революцій, буде набагато більшим за попит у минулому періоді.

Саме тому держава має докласти всіх зусиль, щоб суспільство знало про існуючі ризики, а також надати консультаційну та технологічну

підтримку в упровадженні та використанні захищених інформаційно-комунікаційних систем, інфраструктур, платформ.

Отже, малий та середній бізнес є ключовим провідником технологічних новацій і формує основу інноваційної економіки регіонів. Його розвиток потребує системної підтримки – від удосконалення правового поля та інфраструктури до формування інноваційної культури й підготовки кадрів. Підвищення спроможності малому та середньому підприємництву до впровадження інновацій сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, а й відновленню економіки України на засадах сталого, цифрового та конкурентного розвитку.

Регіональний вимір розвитку малого та середнього підприємництва є визначальним чинником ефективності інноваційних процесів в Україні. Саме на місцевому рівні формується основа для створення інноваційних екосистем, у межах яких бізнес, наука й влада взаємодіють у режимі партнерства. У більшості регіонів України спостерігається поступове зміщення акцентів із традиційних виробничих секторів на інноваційні кластери, що інтегрують підприємства різних галузей. Наприклад, у Львівській області сформовано Lviv Tech Cluster і GreenTech Cluster, які об'єднують IT-компанії, освітні заклади та стартапи у сфері екологічних технологій; у Харкові діє Kharkiv IT Cluster, що сприяє розвитку цифрових і промислових інновацій; у Дніпрі розвивається Industrial Innovation Park, орієнтований на індустріальні розробки та модернізацію машинобудівного сектору.

Такі приклади підтверджують, що малі та середні підприємства відіграють роль «локомотивів» регіонального інноваційного зростання. Вони не лише впроваджують нові технології у власну діяльність, але й стимулюють трансфер знань між науковими установами та бізнесом. Регіональні кластери забезпечують умови для появи інноваційних стартапів, розвитку підприємницької освіти й створення нових робочих місць. Крім того, місцеві органи влади дедалі активніше долучаються до підтримки інноваційних ініціатив через програми співфінансування, гранти для МСП і створення консультаційних центрів, зокрема у форматі центрів «Дія.Бізнес».

Поглиблення регіональної політики підтримки малого бізнесу є передумовою збалансованого розвитку національної інноваційної системи. Важливо, щоб у кожному регіоні функціонували не лише

промислові або ІТ-кластери, а й локальні центри цифрової трансформації, які б сприяли діджиталізації бізнесу, розвитку експортного потенціалу та залученню інвестицій. У такий спосіб формується простір регіональних інновацій, де малий та середній бізнес стає ключовим носієм технологічного прогресу та структурних перетворень економіки.

4.3. Інвестиційно-інноваційні платформи як основа регіонального зростання

Для того, щоб регіони реально почали розвиватися, вже недостатньо просто точково допомагати окремим підприємцям чи створювати ще один технопарк. Потрібна єдина система, яка б усе це об'єднала, – і саме такою системою мають стати інвестиційно-інноваційні платформи. Це можна уявити як великий цифровий хаб або екосистему, де нарешті зустрічаються всі, хто потрібен для створення чогось нового: бізнес (особливо малий та середній), влада, науковці з університетів та інвестори.

Головна ідея в тому, щоб прибрати бар'єри. Часто буває так, що у вченого є крута розробка, але він не знає, як її «продати» бізнесу. Або у підприємця є ідея, але він губиться у пошуках фінансування, не знаючи про всі гранти, пільги чи фонди. Ця платформа якраз і вирішує таку проблему, стаючи єдиним «вікном» і для грошей, і для ідей.

Як це працює? По-перше, вона збирає в одному місці всі можливі джерела фінансування: державні програми, приватний капітал від венчурних фондів чи «бізнес-ангелів», і навіть інструменти типу краудфандингу. Підприємцю більше не треба стукати у двадцять різних дверей – він бачить усі можливості одразу.

По-друге, це не просто сайт, а цифровий доступ до реальної інфраструктури. Платформа допомагає малому бізнесу отримати консультації (наприклад, як захистити інтелектуальну власність чи вийти на ринки за кордоном), надає доступ до сучасних цифрових інструментів (хмарних сервісів, аналітики даних) і поєднує його з можливостями кластерів чи бізнес-інкубаторів.

Найважливіше – це те, що платформа стає мостом між наукою та бізнесом. Вона допомагає перетворити наукові дослідження на реальні

продукти, які можна продавати. Це і є той самий трансфер технологій, про який багато говорять. Водночас вона допомагає бізнесу знаходити нові ринки, зокрема й міжнародні.

Але все це не запрацює без людей. Тому така платформа – це ще й центр для навчання та спілкування. Вона організовує тренінги, акселератори для стартапів, конкурси, де інноватори можуть вчитися, знаходити партнерів та будувати ту саму «інноваційну культуру».

Варто додати, що ключова «фішка» такої платформи – це саме подолання хаосу та фрагментарності. Вона не просто збирає всіх в одному місці, а створює синергію, де 1+1 дорівнює 3. Наприклад, держава тут виступає не лише як контролер чи спонсор, але і як розумний замовник. Вона може через цю платформу розміщувати державні замовлення саме на інноваційні рішення, даючи бізнесу гарантований перший ринок збуту для нових, ризикованих продуктів.

Також це прямий шлях до підвищення продуктивності малих та середніх підприємств. Отримуючи легкий доступ до цифрових технологій (на кшталт аналізу великих даних чи хмарних рішень) та експертів, бізнес починає працювати ефективніше. Це особливо важливо для розвитку, наприклад, «зелених» технологій чи модернізації промисловості у післявоєнний період [3].

І, звісно, це вікно у світ. Платформа допомагає не лише знайти гроші чи технологію всередині країни, але й виводить місцевих інноваторів на міжнародні програми, як-от Horizon Europe, і допомагає їм «запакувати» свій продукт для глобального ринку через ліцензування чи франчайзинг. Тобто, це інструмент інтеграції регіону у глобальну економіку знань.

Окрім того, надзвичайно важливою функцією такої платформи є зниження ризиків, особливо для приватних інвесторів. Коли інноваційні проєкти збираються в одному місці, проходять певну експертизу, акселерацію чи просто мають стандартизований опис в рамках платформи, інвестору набагато легше їх аналізувати. Це підвищує прозорість і довіру до всього регіонального інноваційного середовища, адже держава, створюючи таку платформу, може частково брати на себе страхування цих ризиків або надавати гарантії.

Також це не просто пасивна «дошка оголошень». Найефективніші платформи працюють як активний інструмент «matchmaking», тобто «сватання». Вони не чекають, поки підприємець знайде інвестора, а за

допомогою алгоритмів активно пропонують стартапу саме той фонд, що спеціалізується на його галузі. Або ж вони зводять підприємство, яке має технологічну проблему, з конкретною науковою лабораторією університету, яка здатна її вирішити. Це кардинально пришвидшує всі процеси і є прямим вирішенням проблеми «фрагментарності інформаційних потоків».

І ще один момент: платформа стає безцінним джерелом реальних даних для самої влади. Аналізуючи, які проєкти подаються, яких консультацій не вистачає, де найбільший попит на фінансування, влада може формувати свою інноваційну політику не «наосліп», а спираючись на чіткі дані. Це дозволяє впроваджувати ефективні індикатори оцінки (KPI) для всієї інноваційної інфраструктури і бачити, що реально працює, а що ні.

Якщо говорити про реальні приклади, то хоч ідеальних систем, що поєднують абсолютно все, небагато, але є ті, що успішно реалізують ключові функції:

1. Start-Up Nation Central (Ізраїль): це, мабуть, один із найяскравіших прикладів. Це не державна, а громадська організація, яка діє як національна платформа. Вона з'єднує міжнародні компанії, уряди та інвесторів з усією ізраїльською технологічною «екосистемою». Вона надає вичерпну базу даних стартапів, інвесторів, технологій, організовує заходи і, по суті, є тим самим «єдиним вікном» для будь-кого, хто хоче взаємодіяти з інноваційним Ізраїлем.

2. EIC Marketplace (Європейський Союз): це частина великої програми European Innovation Council. Вона працює як платформа, що з'єднує інноваторів (стартапи та МСП), які вже отримали фінансування від ЄС, із приватними інвесторами, великими корпораціями та публічними замовниками. Тобто вона допомагає проєкту зробити наступний крок – від гранту до ринку.

3. Дія.Бізнес (Україна): це наш найближчий приклад, який згадується у тексті. Хоча він починався як консультаційний портал, він все більше набуває рис повноцінної платформи. Він агрегує державні програми підтримки, надає доступ до безкоштовних консультацій, освітніх програм та маркетплейсу послуг для бізнесу. Це і є та сама спроба створити єдину «точку входу» для підприємця, де він може знайти і знання, і підтримку.

Варто додати, що така платформа – це не лише про створення нових високотехнологічних стартапів. Можливо, навіть важливіша її роль – це модернізація того малого та середнього бізнесу, який вже існує і складає основу економіки регіону. Саме через таку єдину платформу звичайний підприємець (наприклад, у виробництві чи сфері послуг) може отримати реальний, а не просто теоретичний, доступ до цифрових технологій. Він може інтегрувати хмарні сервіси, CRM-системи, інструменти аналітики «великих даних» чи навіть штучний інтелект , що в результаті прямо веде до зростання продуктивності. Це також критично важливо для виходу на міжнародні ринки, адже платформа дає малому та середньому підприємництву готові інструменти для цифрової торгівлі та маркетингу.

Крім того, в сучасних українських реаліях така платформа є ключовим елементом економічної стійкості та адаптивності регіону. Як показав досвід, саме цифровізація дозволила багатьом малому та середньому підприємництву вижити під час кризи, швидко перейшовши на дистанційну роботу або запустивши онлайн-продажі. Платформа, в цьому сенсі, є тим самим «м'яким» хабом, що спирається на «тверду» інфраструктуру (як 5G чи широкосмуговий інтернет) і дає бізнесу інструменти для виживання та швидкої перебудови. Це робить її абсолютно необхідною для післявоєнного відновлення.

І ще один важливий нюанс – платформа дозволяє регіону не просто стимулювати зростання, а керувати його якістю. Наприклад, якщо пріоритетом є сталий розвиток, платформа стає ідеальним інструментом для просування «зелених» інновацій. Через неї можна цілеспрямовано надавати підтримку, консультації та доступ до технологій у сферах енергоефективності, екологічної безпеки та замкнутих циклів виробництва. Таким чином, вона допомагає регіону розвиватися не хаотично, а відповідно до сучасних світових трендів.

Ще один критично важливий момент – це те, що така платформа стає живим середовищем для співпраці, а не просто каталогом. Вона руйнує традиційні «стіни» не лише між бізнесом і наукою, але й між самими підприємцями. Тут виникає ефект «ко-опетиції», коли компанії, що є конкурентами на ринку, можуть ставати партнерами для реалізації великих інноваційних проєктів, до яких поодинці вони б не дотягнулися.

Також це прямий міст до ринку праці та освіти. Платформа стає індикатором для університетів, показуючи, які саме фахівці та

компетенції потрібні бізнесу зараз. Це дозволяє швидко коригувати навчальні програми. А для студентів це місце, де вони можуть знайти реальні проєкти для стажування, долучитися до стартапів і побачити кар'єрну траєкторію в своєму регіоні, що допомагає боротися з «відтоком мізків».

Не менш важливою є її роль у демістифікації інтелектуальної власності. Для малого бізнесу патенти, ліцензії – це часто щось надто складне і дороге. Платформа ж може запропонувати «єдине вікно» для консультацій, допомоги в реєстрації прав, оцінці вартості нематеріальних активів і навіть стати майданчиком для торгівлі ліцензіями. Це перетворює ідеї на реальні активи, які можна монетизувати.

І, звісно, все це тримається на довірі. Щоб платформа працювала, вона має управлятися прозоро, найчастіше у форматі державно-приватного партнерства, де і влада, і бізнес-асоціації, і університети мають свій голос. Це гарантує, що вона працює на користь всієї регіональної екосистеми, а не якихось окремих інтересів.

Розвиваючи цю думку, варто наголосити, що така платформа є не просто інструментом, а живильним середовищем, яке змінює саму «хімію» регіональної економіки. Це не просто цифровий каталог, а простір, де активно формується «розумна спеціалізація» регіону. Тобто, платформа допомагає сфокусувати всі зусилля – фінансові, наукові, людські – саме на тих унікальних сильних сторонах, які має регіон, чи то агротехнології, чи то промисловий хайтек. Це дозволяє не розпорошувати ресурси, а цілеспрямовано створювати кластери світового рівня [13].

Водночас, платформа працює у двох напрямках: вона не лише допомагає місцевим компаніям виходити на глобальні ринки, але й слугує «посадковим майданчиком» для іноземних інвестицій та талантів. Для міжнародного інвестора, який розглядає регіон, така платформа – це єдина точка входу, що миттєво демонструє весь інноваційний ландшафт, потенційних партнерів, доступні ресурси та прозорі «правила гри». Це робить регіон зрозумілим та привабливим для зовнішнього світу.

В контексті України, така цифрова інфраструктура набуває стратегічного значення для стійкості та гнучкості економіки. Це інструмент децентралізованого відновлення. Якщо традиційні промислові центри постраждали, саме така гнучка цифрова екосистема дозволяє швидко переналаштувати ланцюги поставок, підтримати

релокований бізнес і дати поштовх новим центрам економічної активності, навіть у малих містах.

І це підводить нас до соціального виміру. Платформа є потужним інструментом інклюзивності. Вона зрівнює шанси для інноватора з невеликого селища та підприємця з обласного центру. Вона дає реальний доступ до капіталу та експертизи тим, хто раніше був відрізаний від них, наприклад, ветеранам з бізнес-ідеями чи вимушено переміщеним особам, допомагаючи їм інтегруватися та стати новими точками зростання.

Нарешті, це створює унікальний зворотний зв'язок для влади. Управлінці бачать не просто статистику, а живу мапу економічної активності: які інструменти підтримки (гранти, пільги) реально запрацювали, а які просто «висять» мертвим вантажем; яких фахівців критично бракує. Це дозволяє миттєво коригувати регіональну політику, спираючись не на припущення чи застарілі звіти, а на доказові дані в реальному часі.

Звісно, також треба розуміти, що така платформа – це не просто набір сервісів, це фундаментальний каталізатор зміни мислення в регіоні. Вона допомагає перейти від традиційної індустріальної чи сировинної моделі економіки до підприємницької, інноваційної. Коли в одному місці збираються історії успіху, коли стає «нормальним» пробувати, ризикувати і навіть помилятися (адже платформа дає інструменти для аналізу помилок і нового старту), – це створює ту саму інноваційну культуру, про яку багато говорять, але яку складно «посадити» адміністративними методами. Платформа робить це органічно.

Тут спрацьовує потужний мережевий ефект: цінність платформи зростає експоненційно з кожним новим учасником. Коли приходить новий інвестор, це робить платформу привабливішою для десятків стартапів. Коли реєструється новий стартап, це приваблює нових сервісних провайдерів (юристів, маркетологів). Чим більше на платформі учасників, тим більше даних для аналізу, тим точніші «матчмейкінги», тим вища загальна довіра до екосистеми. Вона починає жити власним життям і сама себе підсилювати, створюючи самовідновлюваний вир інноваційної активності.

І вона ідеально пов'язує «м'яку» та «тверду» інфраструктуру. Без такої платформи, новий технопарк – це просто стіни, а лабораторія в університеті – просто дороге обладнання. Платформа ж виступає як

«нервова система» регіону, що робить всю цю фізичну інфраструктуру «розумною». Вона миттєво з'єднує потребу бізнесу з вільним верстатом у технопарку або з унікальним приладом у науковій установі, забезпечуючи максимальну ефективність використання вже існуючих ресурсів.

Отже, інвестиційно-інноваційна платформа – це не просто черговий інструмент, а основа, яка пов'язує фінанси, інфраструктуру, технології та людей в єдиний живий організм. І саме такий комплексний підхід дає регіону справжню основу для зростання, базованого не лише на ресурсах, а й на знаннях та інноваціях.

Ще одне важливе доповнення до розділу полягає у ролі платформи як каталізатора інституційних змін. Вона змінює підходи до управління регіональною економікою, оскільки дозволяє інтегрувати стратегії різних рівнів: від місцевих органів влади до національних програм підтримки інновацій. Через платформу можна тестувати нові механізми стимулювання бізнесу, наприклад, системи податкових або фінансових преференцій для стартапів, та оперативно оцінювати їх ефективність у реальному часі. Це дає змогу формувати політику, орієнтовану на результат, а не на звітність.

Крім того, платформа стимулює міжрегіональну кооперацію. Вона дає можливість малим містам та периферійним регіонам інтегруватися у ширші ланцюги інноваційної економіки, брати участь у спільних проєктах і отримувати доступ до ресурсів, які раніше були доступні лише великим центрам. Це сприяє більш рівномірному розвитку країни та зменшенню економічної диспропорції між регіонами.

Не менш важливим є соціальний аспект трансформації. Платформа створює нові робочі місця не лише через запуск стартапів, а й через формування екосистеми супровідних сервісів: освітніх програм, консультативних центрів, інжинірингових бюро, маркетингових агентств. Це формує мультидисциплінарну спільноту, де різні спеціалісти навчаються один в одного, підвищуючи загальний рівень компетентності та інноваційної культури в регіоні.

Окремо слід зазначити роль платформи у розвитку цифрової самостійності та технологічного суверенітету регіону. Вона забезпечує доступ до сучасних технологій та цифрових сервісів, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до глобальних змін та не залежати

від зовнішніх провайдерів рішень. Таким чином, платформа не лише стимулює економічне зростання, а й підвищує стійкість регіональної економіки до зовнішніх шоків.

У підсумку, інвестиційно-інноваційна платформа виступає комплексним механізмом, що об'єднує фінансові, технологічні, людські та інституційні ресурси, перетворюючи регіон на конкурентоспроможну, динамічну та стійку економічну систему. Вона формує основу для стратегічного розвитку, де знання і інновації стають ключовими драйверами економічного зростання та соціальної стабільності.

Додатково варто підкреслити роль платформи у формуванні довгострокової інноваційної екосистеми регіону. Вона не лише вирішує поточні потреби бізнесу та науки, а й формує культуру системного мислення, де інновації стають частиною стратегічного розвитку. Це означає, що навіть після завершення конкретного проєкту або програми підтримки підприємство чи наукова група залишаються інтегрованими в мережу партнерств, доступ до знань і ресурсів не втрачається, а лише розширюється.

Важливо також відзначити, що платформа є інструментом прозорого і доказового управління інноваційним розвитком. Вона дозволяє в реальному часі відстежувати ефективність інвестицій, вплив конкретних програм на продуктивність бізнесу та інноваційну активність, а також адаптувати стратегії підтримки до змін зовнішнього середовища. Це робить регіон більш гнучким, дозволяє швидко реагувати на кризи та спрямовувати ресурси туди, де вони принесуть найбільший ефект.

Крім економічного ефекту, платформа сприяє соціальній мобільності та розвитку людського капіталу. Вона надає можливості для навчання, стажувань, менторства та професійної орієнтації, що дозволяє молодим спеціалістам та ветеранам бізнесу реалізувати потенціал, зберігаючи таланти в регіоні. Це створює стійку спільноту інноваторів і підприємців, здатну до самопідсилення та трансформації локальної економіки.

Окрему увагу варто приділити міжнародному виміру платформи. Вона не лише допомагає місцевим інноваторам інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, а й підвищує видимість регіону на світовій карті інновацій. Це залучає міжнародних інвесторів, партнерів і таланти,

створюючи мультикультурну інноваційну спільноту, яка стимулює обмін знаннями та передовим досвідом.

Таким чином, інвестиційно-інноваційна платформа виступає не просто інструментом підтримки окремих проєктів, а стратегічним ядром розвитку регіону. Вона поєднує економічний, соціальний та інституційний виміри, формуючи середовище, де знання, технології та інвестиції працюють синергійно, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і стійкість регіональної економіки.

Додатково варто акцентувати, що інвестиційно-інноваційна платформа відіграє ключову роль у цифровій трансформації регіону. Вона створює умови для впровадження передових технологій у бізнес-процеси та державне управління, забезпечує інтеграцію інтелектуальних рішень (smart solutions) у сферу логістики, виробництва, енергетики та послуг. Це дозволяє не лише підвищити ефективність наявних підприємств, а й залучати нові бізнес-моделі, орієнтовані на автоматизацію, аналітику та інноваційний розвиток.

Варто підкреслити роль платформи у формуванні відкритої інноваційної екосистеми, де знання та досвід циркулюють між усіма учасниками без бюрократичних бар'єрів. Такий підхід стимулює крос-секторальні проєкти, де спільні рішення створюються через взаємодію науки, бізнесу та громадських організацій. Це сприяє виникненню нових продуктів і послуг, які відповідають сучасним потребам суспільства та ринку [13].

Ще один аспект – роль платформи у забезпеченні фінансової стабільності інноваційних проєктів. Вона не лише агрегує джерела фінансування, а й надає інструменти управління ризиками, створюючи прозору систему оцінки інвестиційної привабливості проєктів. Це підвищує довіру інвесторів та стимулює розвиток венчурного капіталу на місцевому рівні.

Крім того, платформа є важливим інструментом для стратегічного планування регіонального розвитку. Аналітика даних, зібраних на платформі, дозволяє визначати ключові напрями інноваційної спеціалізації регіону, прогнозувати потреби у технологічних компетенціях і коригувати освітні програми. Це забезпечує ефективний зв'язок між освітою, наукою та економікою, формуючи підготовлені кадри для майбутніх викликів.

З огляду на соціальний вимір, платформа стимулює інклюзивність та рівність можливостей. Вона надає доступ до ресурсів і знань групам, які раніше були відсторонені від інноваційного процесу, включаючи молодь, жінок-підприємців, внутрішньо переміщених осіб та малий бізнес із периферійних територій. Це формує більш стійку і самопідсилювану соціально-економічну структуру.

Отже, інвестиційно-інноваційна платформа є багатовимірним механізмом, який забезпечує синергію між фінансовими, технологічними, освітніми та соціальними ресурсами. Вона не лише сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності, а й формує довгострокову стійкість, адаптивність та стратегічну спрямованість розвитку регіону.

Ще одним важливим доповненням є роль платформи у формуванні інноваційної культури на рівні регіону. Вона створює середовище, де підприємці, науковці та громадські організації навчаються співпрацювати, обмінюватися знаннями та швидко адаптуватися до змін. Регулярні заходи, хакатони, воркшопи, конкурси інновацій формують нові соціальні звички: відкритість до ідей, готовність ризикувати та швидко тестувати рішення. Це дозволяє змінювати ментальність регіонального бізнес-середовища, поступово переходячи від традиційної орієнтації на ресурси до мислення, заснованого на знаннях і технологіях.

Варто також зазначити, що платформа є ефективним інструментом кумулятивного ефекту. Кожен успішний стартап або інноваційний проєкт створює репутаційний і ресурсний капітал для наступних учасників. Це формує самопідсилюваний цикл інноваційного зростання, де успіх одного підштовхує розвиток інших, підвищує довіру інвесторів і стимулює нові партнерства.

Крім того, платформа сприяє інтеграції регіону у глобальні інноваційні мережі. Вона дозволяє налагоджувати прямий контакт із міжнародними корпораціями, венчурними фондами та освітніми закладами, що підвищує видимість регіону та відкриває доступ до передових технологій, міжнародних грантів і нових ринків. Це значно посилює конкурентоспроможність місцевого бізнесу і робить регіон привабливим для залучення іноземних інвестицій.

Важливим аспектом є також забезпечення стійкості платформи через державно-приватне партнерство. Такий формат дозволяє

поєднувати стратегічну підтримку держави, фінансову активність приватного сектору та гнучкість громадських ініціатив. Це створює баланс інтересів, гарантує прозорість процесів і забезпечує довгострокову стабільність функціонування платформи.

Нарешті, платформа виступає інструментом прогнозування та управління регіональним розвитком. Аналітичні модулі дозволяють виявляти слабкі місця інноваційної екосистеми, оцінювати ефективність фінансування, визначати ключові напрями для розвитку технологій та людського капіталу. Це робить процес управління динамічним, доказовим та орієнтованим на результат, що суттєво підвищує ефективність регіональної політики та створює основу для сталого економічного зростання (табл.4.8).

Таблиця 4.8

Територіальна диференціація розвитку інноваційної підприємницької активності

Область	Основні напрями інновацій	Інноваційна інфраструктура
Львівська	IT, освіта, енергоефективність, зелені технології	Lviv IT Cluster, інноваційний парк LvivTech.City
Харківська	Інженерія, аерокосмос, IT	Kharkiv IT Cluster, бізнес-парк Ecopolis HTZ
Дніпропетровська	Промисловість, матеріалознавство, індустріальні технології	Індустріальний парк Innovation Forpost

Джерело: побудовано автором за даними [20, 21].

Таким чином, інвестиційно-інноваційна платформа функціонує як комплексний механізм, що поєднує економічний, соціальний, освітній і технологічний виміри, формуючи регіон як динамічну, стійку та конкурентоспроможну систему.

Сучасний підхід до розвитку інноваційної економіки передбачає формування регіональних інвестиційно-інноваційних платформ, що поєднують місцеві ресурси, підприємницькі ініціативи, науковий потенціал і державну підтримку. Такі платформи стають ядром

регіональної інноваційної інфраструктури, сприяючи створенню умов для розвитку малих і середніх підприємств, залучення інвестицій та комерціалізації результатів наукових досліджень. На практиці це означає перехід від розрізнених проєктів до системного формату співпраці, де всі учасники інноваційного процесу діють в єдиному цифровому та організаційному середовищі.

В Україні вже існують успішні приклади реалізації інноваційних підходів до розвитку підприємницької активності. Зокрема, інноваційний парк UNIT.City у Києві, LvivTech.City та Lviv IT Cluster у Львові, Ecopolis HTZ і Kharkiv IT Cluster у Харкові, а також індустріальний парк Innovation Forpost у Дніпрі виступають потужними осередками інтеграції бізнесу, науки та влади.

Ці центри створюють сприятливі умови для розвитку стартапів, впровадження технологічних рішень і залучення інвестицій у регіональні інноваційні екосистеми. Завдяки їхній діяльності формується сучасна модель регіонального економічного розвитку, заснована на цифровізації, інноваціях та міжсекторальному партнерстві.

Особливу роль у становленні регіональних інноваційних платформ відіграють обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які забезпечують координацію між підприємницьким сектором і державними програмами фінансування. Їх участь у європейських ініціативах, таких як Horizon Europe, Interreg Europe, COSME, дозволяє залучати міжнародну технічну допомогу та інвестиції до регіональних інноваційних проєктів. Це, своєю чергою, сприяє зменшенню територіальних диспропорцій у розвитку бізнесу й створенню мережевих структур співпраці між регіонами.

Важливим завданням є розвиток цифрових регіональних платформ, які забезпечують доступ підприємців до грантових програм, консультацій, технологічних розробок і баз потенційних партнерів. Вони спрощують комунікацію між учасниками інноваційної екосистеми, сприяють підвищенню прозорості та ефективності інвестиційних процесів. Такі рішення особливо важливі для малих міст і сільських територій, де відсутня розвинена інноваційна інфраструктура, але є підприємницький потенціал і ресурси для технологічного оновлення.

Отже, створення регіональних інвестиційно-інноваційних платформ є ключовим напрямом забезпечення збалансованого

територіального розвитку України. Вони формують основу інноваційно-орієнтованої економіки регіонів, сприяють інтеграції у європейський науково-технологічний простір і забезпечують перехід до моделі сталого зростання, де головними рушіями виступають підприємництво, знання та партнерство.

Інноваційні чинники активізації розвитку підприємництва на регіональному рівні ґрунтуються на поєднанні фінансових, інституційних, цифрових і організаційних механізмів підтримки бізнесу, що діють у межах єдиної регіональної інноваційної політики. Розвиток механізмів залучення підприємницького сектору до реалізації інноваційних проєктів, формування ефективних інвестиційно-інноваційних платформ і посилення ролі малого та середнього бізнесу у поширенні технологічних новацій забезпечують перехід до нової моделі регіонального зростання. Ключовими елементами цієї моделі є регіональні стратегії розумної спеціалізації, міжсекторальні кластери, цифрові екосистеми та локальні центри інноваційної підтримки. Їхня взаємодія створює сприятливе середовище для розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності регіонів і інтеграції України у європейський інноваційний простір.

Таким чином, інноваційна трансформація регіональної економіки стає стратегічним напрямом забезпечення сталого, технологічно орієнтованого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Білик О. І. Вплив цифрової економіки на зменшення негативних наслідків соціального ризику. *Проблеми економіки та управління.* 2019. Вип. 4. С. 8–16.

2. Волошин Ю. О. Legal globalization and interstate integration as a leading factor of the formation of state security and sovereignty. *Atlantic Press*. 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership. 2018. № 11. P. 351-358.

3. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4993&i=8.

4. Двуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ pdf/1_2021/7.pdf.

5. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікро-підприємництва за видами економічної діяльності у 2020–2024 роках. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

6. Зрибнєва І. П. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва. *Інтелект XXI.* 2020. № 5. С. 150–156. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_5/31.pdf.

7. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : *Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185–190. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.

8. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf.

9. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3.

10. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право.* 2019. № 2 (37). С. 172–182. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/172-183.pdf.

11. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху vuca: концепція, технології, потенціал. Економічна теорія та право. 2020. № 4(43). С. 46–71. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/46-71.pdf.

12. Національна Асоціація Адвокатів України. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. 19 серпня 2020. URL:

https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html.

13. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17.

14. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : Центр Разумкова; Видавництво «Заповіт», 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

15. Руденко М. В. Проблеми та перспективи цифровізації сільськогосподарських підприємств. *Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів*: матеріали конференції, Київ, 24 листоп. 2018 р. Київ: ННЦ»ІАЕ», 2018. С. 197–200.

16. Україна 2030-е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu- cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2.

17. Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Цифровізація транспортних процесів як пріоритетний напрямок розвитку залізничного транспорту. *Science, innovations and education*: problems and prospects: proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022. Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. С. 555–559.

18. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 49. С. 147–151. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf.

19. McKinsey Global Institute. Raising your Digital Quotient. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient.

20. Lviv IT Cluster.URL:https://itcluster.lviv.ua.

21. UkraineInvest. Industrial Park «Innovation Forpost». URL: https://ukraineinvest.gov.ua.

РОЗДІЛ 5. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Інноваційні тренди, що впливають на управління персоналом

Сучасна бізнес-реальність формується під впливом потужних та динамічних глобальних трендів, які кардинально трансформують традиційні підходи до управління організаціями. Ця трансформація є не епізодичним явищем, а фундаментальною зміною парадигми, в межах якої організації змушені постійно адаптуватися до умов глибокої невизначеності та швидкої змінності.

У цих умовах функція управління персоналом (HR), яка колись розглядалася переважно в операційному та адміністративному контексті, набуває стратегічного значення, стаючи ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості компанії. Від того, наскільки ефективно система управління людськими ресурсами здатна відповідати на виклики зовнішнього середовища, залежить не лише операційна ефективність, але й довгострокове виживання бізнесу.

Глобалізація, стрімкий технологічний прогрес, соціально-демографічні зрушення та посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу створюють безпрецедентні виклики та відкривають нові можливості. Так, технології штучного інтелекту та автоматизації не просто оптимізують рутинні процеси, але й повністю перевизначають перелік найбільш затребуваних професійних компетенцій, змушуючи переосмислювати підходи до навчання та розвитку персоналу. У свою чергу, пандемія COVID-19 виступила потужним каталізатором, який прискорив перехід до віддаченої та гібридної роботи, поставивши на порядок денні питання управління корпоративною культурою, забезпечення безпеки даних та підтримки психологічного благополуччя співробітників у нових умовах.

Етап розвитку економіки характеризується динамічними змінами зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією ринку праці. За таких умов управління персоналом набуває особливої ваги як стратегічна складова системи менеджменту підприємства. Людський капітал розглядається як головний ресурс, що

визначає конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість організацій у глобальному середовищі.

Одночасно з цим, на ринку праці посилюється конкуренція за висококваліфіковані таланти, які все більше цінують не лише матеріальну винагороду, але й гнучкість, автономність, відповідальну позицію роботодавця щодо екології та соціальних цінностей. Це змушує компанії будувати свої HR-стратегії на засадах інклюзивності, рівності та сталого розвитку, перетворюючи їх із внутрішніх політик на потужні інструменти бренду роботодавця (employer branding). У цьому контексті такі поняття, як емоційний інтелект, емпатія та крос-культурна комунікація, переходять із розряду «бажаних» якостей у категорію обов'язкових навичок як для керівників, так і для рядових співробітників.

Під впливом технологічних інновацій, демографічних змін та соціокультурних трансформацій формуються нові тенденції у сфері праці та зайнятості. Серед ключових викликів управління персоналом сучасності можна виокремити дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання ролі дистанційних форм роботи, автоматизацію робочих процесів, підвищення вимог до гнучкості організаційних структур та розвиток багатопоколінного колективу. Ці чинники потребують переосмислення традиційних підходів до формування, мотивації та розвитку персоналу.

Водночас нові реалії відкривають широкі можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Використання цифрових HR-технологій, впровадження систем аналітики даних, розвиток корпоративної культури, навчання впродовж життя та орієнтація на індивідуальні потреби працівників сприяють підвищенню ефективності кадрової політики підприємств. Таким чином, сучасна парадигма управління персоналом переходить від адміністративно-наказового стилю до партнерсько-гуманістичної моделі, що базується на цінностях співпраці, залучення та розвитку людського потенціалу.

В умовах швидких змін в бізнес-середовищі управління персоналом стикається з новими проблемами, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Глобалізація, цифрова трансформація та зміни на ринку праці значно ускладнюють завдання HR-відділів. Однією з головних проблем є швидке зростання популярності віддаленої і гібридної роботи, що вимагає адаптації

інструментів для ефективного управління співробітниками, підтримки взаємодії команди і залучення до віддаленої роботи. Крім того, діджиталізація проникає в усі аспекти HR-процесів: від автоматизації рекрутингу до використання великих даних для прийняття рішень щодо розвитку персоналу.

Однак впровадження таких технологій вимагає від HR-менеджерів нових компетенцій і протипоказань до зниження людського фактору в управлінні людьми. Не менш важливою проблемою є підтримка добробуту співробітників в сучасних умовах. Завдяки високому рівню стресу, пов'язаному з підвищеними вимогами і змінами умов праці, компанії домагаються високого рівня енергії співробітників, зниження продуктивності праці і підвищення функціональності персоналу. Це змушує HR-менеджерів шукати нові підходи до підтримки психологічного благополуччя співробітників, впроваджувати програми скорочення. "стрес і створення гнучких умов праці, які сприяють підтримці балансу між роботою і особистим життям.

Також актуальним викликом є конкуренція за таланти на ринку праці, яка стає все більш віддаленою. Компанії стикаються з боргами не тільки для залучення кращих фахівців, але і для їх утримання, надаючи можливості для розвитку і кар'єрного зростання. HR-менеджери повинні активно працювати над розвитком культури, яка сприятиме залученню і довгостроковій лояльності співробітників, забезпечуючи їх мотивацію, професійний розвиток і почуття цінності всередині корпоративної організації.

Таким чином, сучасний HR-менеджмент знаходиться на перехресті технологічних і соціальних змін, а його функції еволюціонують від адміністративної ролі до стратегічного бізнес-партнера. Це вимагає розробки нових підходів і рішень для успішного управління людськими ресурсами в умовах, що швидко змінюються.

Проблема підготовки менеджерів нового покоління набуває особливої актуальності в контексті розвитку особистості в період становлення національної освіти, яка базується на принципах людиноцентризму, висвітлених у філософській школі В. Г. Креміня. Питаннями професійної підготовки сучасних управлінців займалися багато науковців: М. О. Бєсєедін, В. М. Нагаєв, М. В. Туленков, Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. Однак, аналіз наукових праць показує, що

недостатньо досліджені аспекти якості підготовки фахівців з погляду вимог ринку праці, зокрема їх конкурентоспроможності.

Таким чином, управління персоналом сьогодні стоїть на порозі нової ери, де його роль еволюціонує від функціональної підтримки до стратегічного лідерства в організації. Аналіз ключових глобальних трендів, їхнього взаємозв'язку та впливу на конкретні HR-процеси стає необхідною основою для формування проактивної, а не реактивної, кадрової політики, здатної забезпечити організації конкурентні переваги в XXI столітті.

Досліджено процес диверсифікації в системі управління персоналом підприємств. Виділено основні тенденції, зокрема діджиталізацію управлінських процесів, розвиток проєктної діяльності, зростання послуг у сфері управління персоналом, а також перехід від розвитку людських ресурсів до формування людського капіталу.

Конкурентне та мінливе ділове середовище та економічні проблеми, пов’язані з обмеженням природних ресурсів; Оптимізація витрат, яка змушує менеджерів на всіх рівнях управління активно шукати інноваційні підходи до формування ресурсної бази. У такій ситуації важливо провести ретельний аналіз наявних внутрішніх ресурсів на всіх рівнях структури управління.

При цьому варто відзначити, що глобалізація процесів в суспільстві, формування віртуальної соціально-економічної системи визначає трансформацію підходів до розгляду особистості як суб’єкта і об’єкта бізнес-процесів і, як результат, підвищити науковий інтерес до вивчення систем управління персоналом на підприємствах. Це відображає розгляд кадрових питань в контексті прагматизму у використанні наявних ресурсів, а саме через відповідний підхід до оптимізації системи управління персоналом підприємств.

Крім того, стрімкий розвиток концепції управління персоналом протягом XX століття, а особливо за останнє десятиліття, потребує їх упорядкування, визначення трансформаційних моделей у контексті еволюції економічних парадигм, а також інстальованих концепцій відповідності, що описують процес управління персоналом на сучасному підприємстві.

Тема еволюції концепції управління персоналом є досить актуальною, остання вона відображається в економічних і управлінських

парадигмах, які стали впродовж XX і XXI століть. Основна трансформація відбулася в напрямку від традиційних авторитарних методів управління до більш гнучких, орієнтованих на розвиток людського капіталу моделей. Дослідження в цій сфері включають кілька ключових аспектів: Тейлоризм і наукове управління (початок XX століття). Однією з перших і найбільш відомих концепцій управління персоналом стала система, розроблена Фредеріком Тейлором. Його підхід полягав у стандартизації та оптимізації праці шляхом поділу процесів на прості операції. Хоча ця модель значно підвищила продуктивність, вона не знехтувала людськими потребами та мотивацією працівників.

Згідно з історико-економічним аналізом еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом з другої половини XIX до початку XXI століття, можна чітко простежити утвердження управління персоналом як самостійного наукового напряму в управлінні підприємствами. Особливу увагу варто звернути на висновок про важливість дослідження ролі людини в міждисциплінарному контексті, який був сформульований Дж. Ітікою. Його дослідження охоплюють аспекти управління людськими ресурсами у взаємозв'язку з іншими науковими теоріями, такими як інституціоналізм і трансакційна теорія вартості [2].

С. Войтович стверджує, що терміни «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» не є ідентичними, оскільки кожна з цих концепцій має свою окрему історію, логіку, а також закономірності формування та розвитку, зумовлені конкретними економічними й суспільними чинниками. Водночас Р. Коцьянова підкреслює, що не існує універсальної моделі для управління персоналом або людськими ресурсами, тому організації необхідно адаптувати системи управління, враховуючи свої унікальні внутрішні та зовнішні умови.

Основні спільні та відмінні риси у підходах до трактування концептуальних понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» на мікроекономічному рівні представлені у табл.5.1.

Таблиця 5.1

Основні спільні та відмінні риси у підходах до трактування концептуальних понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» на мікроекономічному рівні

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ				УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
	люди як джерело трудової сили (витрати)		люди як головне джерело виробництва (актив)	
	акцент на працівників, які не обіймають керівні позиції		акцент на працівників, які обіймають керівні позиції	
	домінуюча роль тактичного та оперативного планування		домінуюча роль стратегічного планування	
	прагнення впливати на діяльність лінійних менеджерів		орієнтація на інтеграційну діяльність лінійних менеджерів	
	упереджене ставлення до формування організаційної культури		участь керівників високого рівня у формуванні організаційної культури	
	стратегія випливає із стратегії підприємства			
	лінійні керівники несуть відповідальність за управління людьми, а кадрова служба допомагає їм в управлінні			
	орієнтація на повагу до особистості, розвиток людей для досягнення максимального рівня їхньої компетентності як інструмент мотивації до праці, так і інструмент досягнення організаційних цілей			
	підбір персоналу – важливий етап у формуванні персоналу			
	за основу взято функції та технології управління			
	забезпечення комунікаційних процесів та активної участі працівників у вирішенні питань			

HR-менеджер-це спеціаліст, який управляє людськими ресурсами в компанії, залежно від правил фірми, займається пошуком, прийняттям на роботу та адаптацією співробітників. Головна мета hr полягає у

забезпеченні ефективної роботи персоналу для задоволення потреб як компанії, так і співробітників.

Ейчар – це також людина, яка створює умови для хорошої продуктивності співробітників та їх правильної взаємодії з бізнес-процесами. Усі дії HR-менеджера спрямовані на процвітання компанії. Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її співробітників [4].

Персонал – однин з найважливіших ресурсів організації, необхідний для досягнення всіх її цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки. Принципи менеджменту персоналу мають об'єктивний характер, оскільки визначаються реальними економічними вимогами.

До таких принципів також відносять:

– науковий підхід;
– помірний централізм;
–дотримання плану;
– авторитет першої особи;
– наявність одного головного розпорядника;
– спеціалізація кадрів;
– баланс централізації та децентралізації влади;
– застосування лінійних, цільових та функціональних методів управління; контроль реалізації ухвалених рішень;
– мотивація людей;
– надання ключового значення кожному працівнику як елементу організації;
– стратегічний менеджмент;
– інвестування у навчання та підвищення професіоналізму працівників; активність у соціальному плані;
– певний рівень демократизації;
– покращення умов трудового процесу;
– професіоналізм управлінців тощо.

Цифрові технології стрімко змінюють бізнес-середовище та робочі процеси, наприклад, штучний інтелект, автоматизація та інші інновації значно змінюють спосіб, яким люди взаємодіють на робочому місці.

Однак, попри технологічні досягнення, у будь-якій організації ключовим ресурсом є її персонал. Гуманістичні цінності та підходи в контексті управління персоналом підкреслюють важливість людей, їхнього благополуччя, задоволеності та розвитку. Умови цифрової трансформації можуть створити певні виклики, такі як відчуття втрати контролю, стрес, втома від постійної доступності.

Водночас, цифрові інструменти можуть сприяти більшому зв'язку між співробітниками, забезпечувати більшу прозорість та ефективність управління. Інтеграція гуманістичних цінностей у цифрову реальність управління персоналом означає створення балансу між технологіями та людьми. Це означає не лише використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань, але й розробку стратегій, що сприяють збереженню та розвитку талантів, мотивації співробітників, створенню здорової організаційної культури. Загальна мета такого підходу полягає в тому, щоб забезпечити, що в умовах цифрової трансформації люди залишаються в центрі уваги, їхні потреби враховуються та підтримуються, а цифрові інструменти використовуються для покращення робочого процесу, а не заміни людей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності та результативності, але й покращує задоволеність співробітників та їхню прив'язаність до організації.

Кожен працівник має розглядатися як носій таланту і джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент), що стає ключовою основою для інноваційного розвитку підприємства. В. Брич зазначає, що інновації, розуміючись як «нововведення», – це не лише нові ідеї, предмети чи методи діяльності такої поведінки (включаючи трудову діяльність). Насамперед, це прогресивні зміни, орієнтовані на досягнення прикладного результату, який у підсумку до змін у середовищі, де реалізується інновація. Також фахівець повинен мати завзятість у роботі й стратегічне мислення, а також вміти помічати деталі.

Основні Soft та Hard skills кадрового менеджера та зміни зовнішнього середовища і вимоги, що висуваються до працівників представлені у табл. 5.2 та 5.3 відповідно.

Таблиця 5.2

Основні Soft та Hard skills кадрового менеджера

Soft skills	***Hard skills***
Критичне мислення	Організаційні навички
Відкритість	Навички проведення аналітики
Комунікаційні навички	Рекрутинг
Етика	Адміністрування
Чесність	Знання норм охорони праці
Відповідальність	Розуміння правил ведення кадрової документації
Емпатія	Знання соціології та психології
Прагнення розвитку	Грамотне усне та письмове мовлення
Орієнтація на результат	Знання трудового законодавства країни

Ефективність роботи системи управління персоналом у межах підприємства залежить від рівня гармонійної співпраці всіх учасників: менеджерів різних рівнів та працівників. Це вимагає формування в системі управління персоналом різноманітних функцій, таких як стратегічне управління персоналом, планування, пошук і підбір працівників, їх розміщення, оцінка умов праці та показників ефективності, навчання і розвитку, управління кар'єрою, мотивація [1].

У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень використовується оптимізаційний підхід до управління підприємствами. таким чином, під впливом глобалізації та принципів економіки спільної участі зростає інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 5.3

Зміни зовнішнього середовища та вимоги, що висуваються до працівників

Основні тенденції змін навколишнього середовища	Вимоги до працівників підприємств, фірм
Комплексність змін, їх масштабність і збільшення кількості	Цілісність, масштабність, комплексність мислення
Швидка зміна, тобто швидкість змін зростає	Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов
Інтернаціоналізація ринків	Знання і досвід в міжнародній практиці
Скорочення тривалості життєвого циклу товару	Готовність до ризику і оперативність в знаходженні і прийнятті рішень
Посилення ролі конкуренції	Інноваційне, творче мислення і поведінка
Тенденція до розвитку «суспільства послуг»	Здатність до посилення орієнтації на ринок і потреби клієнтів
Посилення ролі інформації як фактору виробництва	Активне ставлення до інформатизації, професійне володіння інформаційними технологіями і засобами комунікації
Зміна цінностей у споживачів і працівників	Чесність, повага до інших; здатність переконувати замість здатності умовляти

Сьогодні підприємство використовує особливу платформу у впровадженні автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через інстальоване відповідне програмне забезпечення, мобільні додатки та створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-кабінетів). Ці рішення адаптовані для стаціонарної та дистанційної роботи на персональних комп'ютерах, а також на інших цифрових пристроях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій спрямоване переважно на оптимальну функцію системи управління персоналом та створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливістю самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової

продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться.

Отже, можна зробити висновок, що всі сучасні виклики та можливості управління персоналом на підприємствах можуть бути впроваджені як окремо, так і в комплексній взаємодії, формуючи цілісну та адаптивну HR-екосистему. Саме синергійний ефект від поєднання таких трендів, як цифровізація, гнучкі форми зайнятості, розвиток емоційного інтелекту та побудова інклюзивного середовища, забезпечує максимальний позитивний вплив. Така комплексна адаптація дозволяє не лише працівникам швидше інтегруватися в колектив і ефективно виконувати свої посадові обов'язки, але й сприяє їх глибшій лідерській та професійній самореалізації, підвищуючи рівень їх мотивації та лояльності.

Використання інноваційних методів та інструментів управління персоналом, від аналітики даних на основі ШІ до гейміфікації в процесах навчання, надає HR-менеджерам унікальну можливість не просто забезпечити ефективний підбір персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємництва, але й перетворити управління талантами на стратегічний актив компанії. Це дозволяє перейти від реактивного закриття вакансій до проактивного формування кадрового резерву та прогнозування майбутніх потреб у компетенціях у відповідності до довгострокових цілей бізнесу.

Отже, дослідження сучасних викликів і можливостей управління персоналом є актуальним завданням наукової теорії та практики менеджменту. Розуміння цих процесів дозволяє не лише оцінити тенденції розвитку трудових відносин, а й визначити конкретні напрями удосконалення механізмів формування ефективної системи управління персоналом у контексті сталого розвитку економіки. Майбутнє управління персоналом лежить у площині створення гнучких, людяно-орієнтованих та технологічно підсилених організацій, здатних не тільки адаптуватися до змін, але й проактивно формувати майбутнє ринку праці. Впровадження розглянутих підходів стає запорукою стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності будь-якої сучасної організації.

5.2. Інноваційні підходи в управлінні адаптацією персоналу до можливих кризових ситуацій

У сучасних умовах господарювання роль людини у виробництві набуває особливої ваги, адже працівник є не лише ключовим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом підприємства. Саме тому питання ефективного управління персоналом постає надзвичайно актуальним на всіх етапах діяльності організації.

Рівень підготовки компетентних працівників, здатних продуктивно працювати в умовах ринкової економіки, їх раціональне розміщення, удосконалення корпоративної культури та структури управління підприємством безпосередньо залежать від ефективності функціонування системи управління трудовими ресурсами. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не може забезпечити належне функціонування маркетингових, фінансових, облікових та інших систем.

Управління персоналом набуває особливої значущості в умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, методи організації діяльності та навіть управлінські структури швидко втрачають актуальність. У таких умовах саме знання та навички працівників стають основним джерелом довгострокового розвитку і стабільного успіху будь-якого підприємства.

В умовах ринкової економіки підприємству необхідні не лише висококваліфіковані фахівці, а й працівники, здатні самостійно приймати рішення у процесі виконання завдань та нести відповідальність за якісні результати своєї діяльності. Саме тому питання адаптації персоналу в умовах сезонності та нестабільності ринку праці, а також удосконалення системи управління кадрами шляхом правильного добору та застосування комплексу відповідних заходів, набувають особливого значення. Це є одним із найефективніших напрямів підвищення результативності виробництва та забезпечення його сталого розвитку.

Ефективне управління персоналом є важливим фактором успішного функціонування підприємства, особливо в умовах постійних змін бізнес-середовища. Система менеджменту персоналу повинна не лише забезпечувати належну організацію праці, але й сприяти інтеграції нових працівників через процес адаптації, що є ключовим етапом для

підвищення продуктивності. В умовах сучасного конкурентного середовища успіх підприємства багато в чому залежить від ефективного управління персоналом та його адаптації до вимог організації. Проте часто спостерігаються проблеми, які негативно впливають на продуктивність працівників та загальну ефективність діяльності підприємства.

На сучасних підприємствах часто виникають труднощі, пов'язані з недостатньою увагою до адаптації персоналу. Це може призводити до низької залученості працівників, плинності кадрів, а також до зниження ефективності виконання завдань. Відсутність ефективної системи адаптації стає однією з причин втрати потенціалу нових працівників та невідповідності корпоративним цілям.

У той же час, існує потреба у розробці сучасних підходів до управління та адаптації персоналу, що враховують зміну потреб працівників, специфіку галузі та актуальні інструменти менеджменту. Це відкриває можливість для підвищення рівня продуктивності та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових проблем є недостатня увага до процесу адаптації персоналу. Недоліки в адаптації можуть призводити до таких наслідків, як:

1) висока плинність кадрів, що спричиняє додаткові витрати на найм і навчання нових працівників,
2) низький рівень мотивації та залученості співробітників,
3) затримки у досягненні необхідного рівня продуктивності нових працівників,
4) конфлікти в колективі через недостатню інтеграцію нових членів команди.

Іншою важливою проблемою є недостатня інтеграція сучасних інструментів менеджменту у процес управління персоналом. Це може бути пов'язане з відсутністю відповідних ресурсів, стратегії або належного рівня підготовки керівників.

Крім того, постає необхідність у дослідженні взаємозв'язку між адаптацією персоналу, їхньою працездатністю та продуктивністю. Практика показує, що ефективна адаптація може значно підвищити результати роботи персоналу, однак це питання потребує глибокого аналізу для виявлення найкращих підходів та методик.

Таким чином, актуальність теми полягає у вирішенні зазначених проблем шляхом розробки ефективної системи менеджменту та адаптації персоналу, що сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності та створенню сприятливого робочого середовища.

Проблематика менеджменту та адаптації персоналу на підприємствах привертає значну увагу дослідників у сфері управління. Зокрема, питання адаптації нових працівників розглядаються в контексті підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства. Важливі теоретичні основи закладені у роботах таких науковців, як О. Г. Ястремський, В. І. Щербаков, Л. П. Кочубей, які аналізували функціональні аспекти управління персоналом. Іншою важливою темою є продуктивність працівників. Наприклад, Н. М. Крилова та С. В. Макаренко досліджували фактори, що впливають на зростання продуктивності персоналу, включаючи мотивацію та організаційну культуру. Їхні дослідження підкреслюють важливість створення сприятливого робочого середовища для досягнення корпоративних цілей.

Попри значну кількість наукових робіт, багато аспектів залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, це стосується інтеграції систем адаптації персоналу в сучасні умови бізнесу, а також взаємозв'язку між адаптацією та загальною продуктивністю працівників. Це вказує на необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення систем менеджменту та адаптації персоналу з урахуванням потреб ринку праці. Його середовища для досягнення корпоративних цілей.

Ефективне управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної роботи підприємства. В сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу компанії змушені швидко адаптувати нових співробітників, щоб максимально скоротити час їхньої інтеграції та забезпечити продуктивність. Система адаптації персоналу дозволяє ефективно вирішити ці завдання, сприяючи успішному входженню працівників у корпоративне середовище, підвищенню їхньої працездатності та загальної продуктивності персоналу.

Управління персоналом як складова загальної системи управління підприємством охоплює низку функцій, серед яких адаптація персоналу посідає важливе місце. Вона забезпечує зменшення витрат на підготовку

нових працівників, пришвидшує їхню інтеграцію в колектив, підвищує мотивацію до праці та загальний рівень продуктивності персоналу.

Згідно з історико-економічним аналізом еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом з другої половини XIX до початку XXI століття, можна чітко простежити утвердження управління персоналом як самостійного наукового напряму в управлінні підприємствами. Особливу увагу варто звернути на висновок про важливість дослідження ролі людини в міждисциплінарному контексті, який був сформульований Дж. Ітікою. Його дослідження охоплюють аспекти управління людськими ресурсами у взаємозв'язку з іншими науковими теоріями, такими як інституціоналізм і трансакційна теорія вартості [1].

Під адаптацією персоналу розуміють процес пристосування нових працівників до умов праці, соціального середовища, корпоративної культури та цінностей підприємства. Це системна діяльність, яка має бути частиною загальної системи управління персоналом та інтегрована в систему менеджменту персоналу.

Процес адаптації працівників є важливим етапом у системі управління персоналом підприємства, оскільки сприяє ефективній інтеграції нових співробітників у виробниче середовище. Адаптація охоплює кілька рівнів, кожен із яких має свою специфіку та відіграє значну роль у забезпеченні результативної діяльності працівника.

На організаційному рівні працівники ознайомлюються зі структурою підприємства, його місією, корпоративними стандартами та ключовими принципами функціонування. Важливою складовою є засвоєння внутрішніх процедур, правил взаємодії між підрозділами та загальної політики організації.

Успішна адаптація також створює передумови для подальшого планування кар'єри, оскільки дозволяє співробітнику краще зрозуміти можливості професійного розвитку в межах організації. Завдяки цьому нові працівники швидше освоюють професійне середовище та ефективніше інтегруються в корпоративну культуру (табл. 5.4).

З організаційної точки зору, кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Оскільки дані рішення приймаються в умовах недостатньої інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нехватки

часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними або взагалі виправдними.

Таблиця 5.4

Типи адаптації персоналу

Тип адаптації	**Зміст**
Професійна	Ознайомлення з посадовими обов'язками, технологічними процесами
Соціально-психологічна	Інтеграція в колектив, засвоєння корпоративних норм і цінностей
Організаційна	Ознайомлення зі структурою підприємства, правилами, режимом роботи
Економічна	Розуміння системи оплати праці, пільг, мотиваційних програм

Кар'єра - успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади; це послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов'язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя; професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб. Перспектива кар'єри створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально-особистим та службовим потенціалом [2].

Ефективність роботи системи управління персоналом у межах підприємства залежить від рівня гармонійної співпраці всіх учасників: менеджерів різних рівнів та працівників. Це вимагає формування в системі управління персоналом різноманітних функцій, таких як стратегічне управління персоналом, планування, пошук і підбір працівників, їх розміщення, оцінка умов праці та показників ефективності, навчання і розвитку, управління кар'єрою, мотивація [3].

Соціальний рівень адаптації спрямований на налагодження комунікацій у колективі та формування позитивного мікроклімату. Працівник має змогу знайомитися з колегами, інтегруватися у команду та зрозуміти принципи колективної роботи. Це дозволяє підвищити рівень взаємодії між співробітниками, сприяє ефективному виконанню спільних завдань і допомагає уникнути конфліктних ситуацій.

У сучасній практиці управління персоналом все більшого значення набуває процес онбордингу – системного впровадження нових працівників у професійне середовище організації. Онбординг охоплює не лише ознайомлення зі структурою та правилами компанії, а й передбачає надання новачкам підтримки на перших етапах роботи, наставництво, організацію навчання та зворотного зв'язку. Це дозволяє мінімізувати стрес, пов'язаний зі зміною робочого середовища, підвищити рівень залученості та зменшити плинність кадрів.

Онбординг є складовою частиною процесу адаптації працівників, однак вирізняється більш структурованим і стратегічним підходом, з акцентом на формування позитивного досвіду нових співробітників ще з перших днів їх роботи. Ефективно організований онбординг сприяє не лише швидшому входженню в посаду, а й закладає основи для планування кар'єри та довгострокового професійного розвитку працівника в межах підприємства.

Розробка ефективної системи адаптації персоналу передбачає низку етапів, які необхідно враховувати для досягнення бажаного рівня продуктивності персоналу:

1. Підготовчий етап – розробка адаптаційної програми, визначення наставників, підготовка необхідних матеріалів.

2. Інформаційне забезпечення – проведення вступного інструктажу, ознайомлення з політиками компанії.

3. Наставництво – закріплення досвідченого працівника-наставника за новачком.

4. Оцінка адаптації – оцінювання результатів через певний період (1, 3, 6 місяців).

5. Коригувальні дії – внесення змін до програми у разі виявлення недоліків.

На професійному рівні нові співробітники проходять процес навчання та набуття необхідних навичок для якісного виконання своїх

обов'язків. Це може включати ознайомлення з технічними інструментами, робочими стандартами, специфічними методами роботи та корпоративними вимогами до продуктивності. Такий підхід дозволяє швидше досягати оптимального рівня працездатності, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Таким чином, комплексна система адаптації персоналу дозволяє підприємствам не лише покращити інтеграцію нових співробітників, а й підвищити їхню мотивацію та рівень продуктивності. Впровадження сучасних методик адаптації та підтримки персоналу сприяє формуванню стабільного робочого середовища, у якому співробітники відчувають себе комфортно та готові до професійного зростання (табл.5.5).

Таблиця 5.5

Переваги якісної адаптації персоналу

Критерій	**Позитивний ефект**
Скорочення часу входження	Працівники швидше освоюють робочі процеси, що підвищує продуктивність.
Зменшення плинності кадрів	Мотивовані співробітники рідше змінюють роботу.
Підвищення ефективності управління	Менеджери можуть оперативно контролювати інтеграцію кадрів.
Формування лояльності	Працівники краще сприймають корпоративну культуру та стандарти.

Якісна система адаптації персоналу безпосередньо впливає на ключові показники підприємства. Якщо процес організований належним чином, це призводить до скорочення витрат на навчання, зниження рівня стресу у працівників та підвищення їхньої працездатності (табл.5.6).

Таблиця 5.6

Порівняльна характеристика продуктивності працівників до і після впровадження адаптації

Показник	**До адаптації**	**Після адаптації**
Продуктивність працівників (%)	70%	90%
Рівень задоволеності роботою (%)	65%	88%
Плинність кадрів (%)	30%	12%
Витрати на навчання нових співробітників	Високі	Оптимізовані

З таблиці видно, що правильно розроблена система менеджменту персоналу, яка включає ефективну адаптацію, допомагає покращити економічні показники підприємства та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу.

З метою забезпечення високого рівня продуктивності персоналу підприємства доцільно вдосконалити процес адаптації нових працівників, орієнтуючись на комплексний та системний підхід. Основними напрямами такого удосконалення мають стати:

По-перше, необхідно розробити та впровадити уніфіковану програму адаптації, яка враховуватиме специфіку різних категорій працівників-адміністративного, виробничого, технічного, управлінського персоналу тощо. Така програма має мати чітку структуру, етапи проходження, визначені відповідальні особи, а також критерії ефективності. Це дозволить стандартизувати процес інтеграції працівників до нових умов і забезпечити рівномірну якість підготовки.

По-друге, сучасні вимоги до організації праці вимагають впровадження елементів цифровізації в систему адаптації. Створення електронних платформ або внутрішніх порталів для новачків значно полегшить доступ до інформаційних, організаційних і навчальних матеріалів. Такі рішення забезпечують прозорість, зручність і можливість індивідуального темпу проходження адаптаційних заходів.

По-третє, надзвичайно важливим є індивідуальний підхід до кожного нового співробітника. Врахування особистісних характеристик, попереднього досвіду, професійних навичок та мотиваційних установок дає змогу зробити процес адаптації більш ефективним. Працівник почувається цінним для компанії, що підвищує рівень залученості та лояльності.

По-четверте, адаптаційний процес потребує постійного моніторингу з боку фахівців з управління персоналом (HR). Це включає оцінювання динаміки адаптації, зворотний зв'язок від наставників і самих новачків, коригування планів та своєчасне реагування на виявлені труднощі. Регулярний контроль дає змогу забезпечити належний рівень працездатності працівника вже в перші тижні роботи.

По-п'яте, надзвичайно важливим чинником успішної адаптації є сформована корпоративна культура. Створення дружнього, підтримуючого середовища, сприяння відкритій комунікації, визнання досягнень новачків і цінність командної роботи – усе це формує позитивний досвід входження до колективу. Корпоративна культура має підтримувати не лише адаптацію, але й подальший професійний розвиток персоналу.

Корпоративна культура має підтримувати не лише адаптацію, але й подальший професійний розвиток персоналу.

Таким чином, підвищення продуктивності праці неможливе без стратегічного підходу до адаптації персоналу. Інтеграція зазначених підходів у загальну систему управління персоналом забезпечить сталий розвиток підприємства та зростання ефективності його діяльності.

У сучасних умовах функціонування підприємств, коли високий рівень конкуренції, технологічні зміни та кадрова мобільність вимагають гнучкості та адаптивності від організацій, процес ефективної адаптації персоналу набуває особливого значення. Проведене дослідження засвідчує, що адаптація працівників є ключовим елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає на рівень продуктивності, працездатності та стабільності кадрового складу.

Аналіз теоретичних основ і практичного досвіду свідчить про те, що успішна адаптація сприяє зниженню кількості помилок у роботі, скороченню терміну виходу працівника на повну ефективність, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загального рівня мотивації.

Запровадження чітко структурованої системи адаптації дозволяє не лише інтегрувати нового працівника в колектив, а й формує в нього відчуття приналежності до організації та відповідальності за результати праці.

Окремої уваги заслуговують підходи до вдосконалення адаптаційного процесу, зокрема впровадження цифрових інструментів, уніфікація адаптаційних програм, індивідуалізація підходів, постійний моніторинг та розвиток сприятливої корпоративної культури. Такий підхід забезпечує комплексний вплив на всі складові системи менеджменту персоналу, що в результаті дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, ефективна адаптація персоналу – це не лише засіб полегшення початкового етапу роботи нових співробітників, а й інструмент забезпечення довгострокової продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

5.3. Новітні можливості та інноваційні інструменти HR-менеджменту

В сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу в Україні і в світі ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємств. Людський капітал нині розглядається як стратегічний ресурс, від ефективності використання якого залежить конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стійкість підприємства на ринку. Тому сучасний HR-менеджмент виходить за межі традиційних функцій добору, оцінювання чи мотивації працівників, перетворюючись на комплексну систему стратегічного управління розвитком персоналу із застосуванням новітніх інструментів і технологій.

Однією з ключових тенденцій сучасного HR є цифровізація кадрових процесів. Використання цифрових платформ, спеціалізованих HRM-систем, мобільних додатків і хмарних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процедури, спростити документообіг, прискорити процеси рекрутингу, аналітики й навчання персоналу. Такі інструменти створюють нову культуру взаємодії між працівниками та роботодавцем, роблячи систему управління персоналом більш прозорою,

гнучкою та орієнтованою на результат. Водночас значного поширення набувають аналітичні підходи до управління персоналом. HR-аналітика, побудована на основі великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання, дає можливість не лише фіксувати показники діяльності працівників, а й прогнозувати їхню ефективність, ризики звільнення, рівень задоволеності роботою тощо. Це сприяє переходу від інтуїтивного до обґрунтованого управління людськими ресурсами, де рішення приймаються на підставі достовірних даних і статистичних моделей. Адаптація нових працівників, ефективна мотивація персоналу традиційними методами вже не відповідають динаміці змін, очікуванням працівників і ринковим реаліям. Цифрові платформи та HR-технології відкривають нові можливості для формування гнучких, ефективних і персоналізованих HR-процесів.

Окрему роль відіграють інноваційні технології у сфері навчання та розвитку персоналу. Системи електронного навчання (E-learning), платформи мікронавчання, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) забезпечують персоніфікований підхід до розвитку компетенцій працівників. Це дає можливість створювати гнучкі освітні траєкторії, що відповідають як індивідуальним потребам працівників, так і стратегічним цілям організації.

Не менш важливою є зміна підходів до мотивації та залучення персоналу. Новітні HR-інструменти дозволяють не лише автоматизувати систему оцінювання результатів роботи, а й формувати корпоративну культуру, побудовану на цінностях, довірі та емоційній залученості працівників. Сучасні програми лояльності, внутрішні соціальні мережі, гейміфікація трудових процесів – усе це сприяє створенню позитивного досвіду працівника (Employee Experience) та підвищенню його задоволеності роботою.

Значного поширення набуває також використання дистанційних форматів роботи. Глобальні виклики останніх років прискорили впровадження гібридних і віддалених моделей зайнятості, що зумовило потребу у створенні нових підходів до комунікації, координації та контролю ефективності. Для цього активно застосовуються цифрові сервіси управління командами, онлайн-платформи для спільної роботи та системи моніторингу продуктивності.

Однак, попри активне впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом, залишається недостатньо дослідженою ефективність конкретних інструментів щодо адаптації та мотивації співробітників. Виникає потреба в систематизації підходів, оцінці результативності цифрових HR-інструментів та розробці практичних рекомендацій для їх впровадження в різних організаційних контекстах.

Отже, новітні можливості HR-менеджменту охоплюють широкий спектр інструментів – від цифрових технологій та аналітики до інноваційних методів навчання, розвитку й мотивації персоналу. Їхнє впровадження дає змогу підвищити ефективність роботи HR-служб, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити гнучкість і стійкість організації в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, дослідження сучасних можливостей та інструментів HR-менеджменту є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на вдосконалення системи управління персоналом, розвиток людського потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємств у цифрову епоху.

У цьому контексті актуальним постає наукове дослідження впливу HR- технологій на ключові показники ефективності адаптації й мотивації персоналу, що дозволить розробити комплексні моделі цифрової підтримки управлінських процесів у сфері людських ресурсів.

Проблема адаптації та мотивації праці залишається актуальною та є предметом дослідження багатьох науковців. Саме ефективна адаптація та мотивації через цифрові платформи активно досліджується такими науковцями: О. Герасименко [2], О. Бугуцький, Бортник О. [16], Чорнодід І. [15], Коцур А. [16], С. Подзігун [12], В. Сайко [13], С. Голець [9], С. Тимчук [4], І. Шостак [10], С. Прохоровська [7], Л. Нещадим [4], І. Скороход [6]. Варто відзначити, що Волкова Н. [6] акцентує увагу на важливості діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу та HR-технологій з інноваційними підходами, оскільки останні є більш адаптивними до сучасних умов господарювання. Також вітчизняні науковці наголошують на необхідності впровадження безвитратних або маловитратних методів стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах, перш ніж переходити до змін у системі матеріального заохочення. У своїх наукових роботах А. Михайлов акцентує досить значну увагу на ролі мотивації та стимулювання

персоналу в підвищенні ефективності управління підприємством та активізації його інноваційного потенціалу. Дослідженням HR-технології та ESG-мотивації займався Дж. Елкінгтон, автор концепції «потрійного підсумку». Він наголошував, що така мотивація економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку будь якого підприємства.

Таким чином, еволюція системи адаптації та мотивації персоналу на підприємствах в умовах сталого розвитку вимагає формування нових HR- технологій, що інтегруються як традиційні підходи, так і принципи сталого розвитку.

Попри значну увагу дослідників до питань цифрової трансформації HR-сфери, а також впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом, залишаються аспекти, що потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивчено вплив конкретних цифрових платформ на довгострокову результативність процесів адаптації та мотивації працівників, особливо в умовах гібридної та дистанційної зайнятості.

Існує потреба у розробці методичних підходів до оцінки ефективності HR- технологій, які враховують галузеву специфіку, розмір підприємства та рівень цифрової зрілості організації. Недостатньо висвітлено також питання адаптації цифрових рішень до умов малого та середнього бізнесу, де наявні обмежені ресурси та нерівномірна підготовка персоналу. Окрему увагу слід приділити ролі людського чинника у впровадженні цифрових HR-інструментів, зокрема, впливу цифрової грамотності, мотиваційної готовності та організаційної культури на ефективність їх застосування. Відкритим також залишається питання інтеграції інноваційних HR-технологій із загальною стратегією розвитку підприємств: наскільки адаптація та мотивація через цифрові платформи здатні сприяти сталому розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Подальші дослідження в цьому напрямі сприятимуть формуванню комплексних підходів до застосування цифрових HR-технологій з метою зміцнення кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Залучення нового співробітника на підприємство - це не лише збільшення чисельності персоналу, а насамперед важливий етап, що вимагає чітко спланованих дій для успішної інтеграції працівника в корпоративну культуру та виробничі процеси. Ефективно організований

процес адаптації сприяє зміцненню лояльності співробітника, прискоренню досягнення ним продуктивності та забезпечує передумови для його довгострокової успішної роботи в організації.

Важливість ефективної та зручної адаптації співробітників в сучасних умовах до нової роботи полягає в наступному:

1. Процес адаптації забезпечує швидке залучення нового працівника до виробничого середовища, сприяє засвоєнню корпоративних норм, цінностей і стандартів поведінки. Це створює підґрунтя для формування відчуття причетності до команди та підвищення рівня лояльності до організації. Забезпечення швидкої продуктивності праці (структурований процес адаптації допомагає новим співробітникам швидко вивчити робочі процеси);

2. Належно організована адаптація зменшує ризики професійного стресу та невизначеності, що особливо актуально в умовах високої конкуренції та динамічних змін у трудовому середовищі. Працівник, який чітко розуміє свої функціональні обов'язки, має підтримку наставника й отримує своєчасну інформацію, демонструє кращі результати роботи вже на початкових етапах. Збільшує прихильність нових працівників до колективу та підприємства в цілому (коли співробітники легко адаптуються на підприємстві, вони відчувають себе цінними. Так, на думку Glassdoor, ефективні процеси онбордингу можуть збільшити залученість співробітників на 82%) [4];

3. Знижує швидкість плинності кадрів (працівники, які добре адаптуються до корпоративної культури, рідше залишають роботу). Це сприяє формуванню стабільного колективу та підвищенню рівня довіри між співробітниками. Високий рівень адаптації позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконання завдань. Крім того, підприємство зменшує витрати на підбір, навчання та введення нових працівників. У результаті формується позитивний імідж роботодавця, що приваблює кваліфікованих спеціалістів.

Варто виокремити певні стратегічні напрями в умовах сталого розвитку підприємств для організації системи адаптації нових працівників (рис. 5.1).

Вище зазначені стратегічні напрями при впровадженні в практичну діяльність підприємств мають значні довгострокові переваги ефективної адаптації персоналу, а саме:

- зміцнення лояльності співробітників (процес адаптації сприяє формуванню стійкої прихильності працівників до компанії);
- швидке досягнення продуктивності (добре адаптовані співробітники демонструють високі результати за більш короткі терміни) [6];
- формування позитивної корпоративної культури (якісний процес адаптації сприяє створенню здорового робочого середовища та ціннісної єдності в команді).

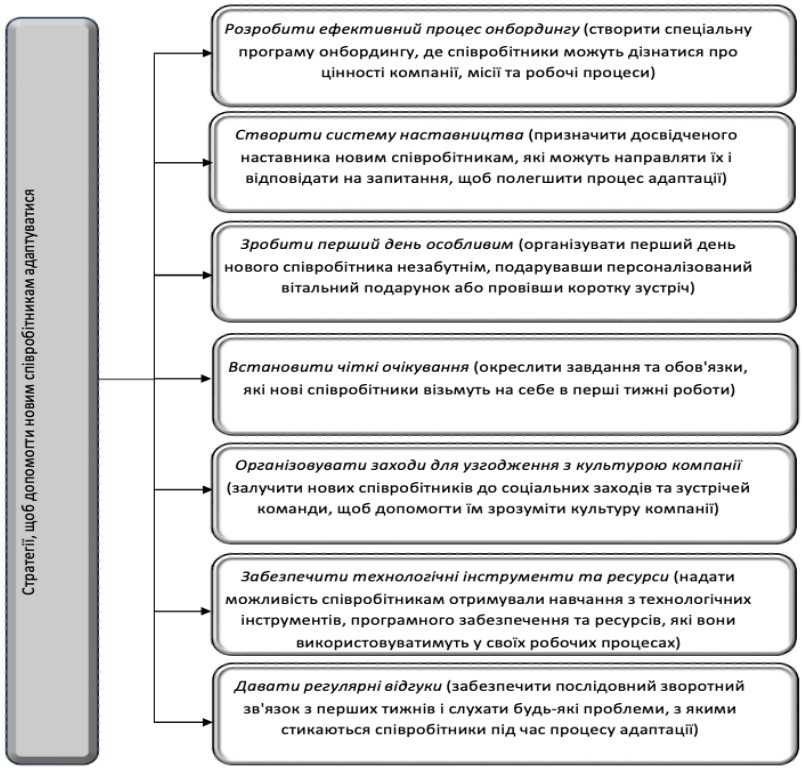


Рис. 5.1. Стратегічні напрями ефективної системи адаптації нових працівників на підприємствах

Надання новим працівникам належної підтримки в період адаптації позитивно впливає не лише на їхній індивідуальний професійний розвиток, а й на загальну ефективність і культуру підприємства. Впровадження структурованих програм онбордингу, систем наставництва та чітке визначення очікувань дозволяють забезпечити м'який і результативний перехід новачків у повноцінних членів команди. У системі HR-технологій стимулювання праці розглядається як сукупність методів і засобів впливу на працівників, що спонукають їх до продуктивної, ініціативної та якісної трудової діяльності [10]. Згідно з науковими підходами, виділяють такі основні види стимулювання праці, як економічне (матеріальне) стимулювання, моральне стимулювання, організаційно-правове стимулювання, професійно-кар'єрне стимулювання, соціально-психологічне стимулювання.

Варто відзначити, що саме економічне стимулювання є базовим елементом системи мотивації персоналу і ґрунтується на матеріальному заохоченні за виконану роботу, що безпосередньо пов'язано з фінансовими результатами діяльності працівника або підприємства в цілому.

Базою в сучасних умовах господарювання для забезпечення належного рівня економічного стимулювання праці є проактивні HR-технологій в управлінні сукупним потенціалом підприємств. Це процес формування економічного потенціалу підприємства на основі прогнозування майбутніх подій, що має на меті створення та підтримку системи узгоджених змін у діяльності всіх структурних підрозділів [9].

Він передбачає обґрунтоване прийняття управлінських рішень для реалізації комплексу заходів, спрямованих на впровадження ініціатив. Проактивна стратегія – це сукупність дій та рішень керівництва, пов'язаних із розробкою масштабної бізнес-пропозиції, що здатна сформувати новий ринок.

Проактивні зміни - це кроки, спрямовані на створення умов для формування проактивно-інноваційного клімату в організації, зокрема через трансформацію поведінки персоналу як основного носія проактивності [3]. Розробка проактивної політики економічного стимулювання персоналу підприємств та HR-технологій передбачає проходження низки етапів:

1. Визначення основних цілей. Він охоплює процес визначення цілей, що базується на аналізі потреб працівників, оцінці наявного потенціалу, ресурсів і прогнозованих результатів. Формування цілей має здійснюватися з урахуванням концептуальних підходів до HR-технологій та smart-економіки (SMART economics), що передбачає досягнення цілей SMART: S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant, T – Time- bound [2, 7].

2. Проведення аналізу та оцінювання проблемних ситуацій, виявлення ключових тенденцій і закономірностей розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів, на які слід спрямувати управлінський вплив.

3. Проактивне моделювання - розробка та вибір оптимального сценарію подальшого розвитку з одночасним визначенням напрямів, спрямованих на усунення/зменшення негативного впливу як факторів [13].

4. Прийняття проактивних рішень – обрання оптимальної альтернативи, найефективнішої ідеї або варіанта дій, що передбачає цілеспрямований управлінський вплив на систему економічного стимулювання персоналу з метою досягнення визначених цілей, врахування інтересів, задоволення потреб і активізації внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів;

5. Моніторинг і контроль реалізації - передбачає систематичне ведення обліку, проведення аналізу, діагностики, перевірки та безперервного спостереження за реалізацією управлінських рішень; здійснення критичної оцінки їхніх наслідків; виявлення і вимірювання ступеня відповідності фактичних результатів визначеним цілям. У разі виявлення відхилень від запланованих/нормативних показників передбачено коригування заходів [14].

Головною стратегічною метою економічного стимулювання персоналу підприємств України є активізація внутрішніх рушійних сил працівників та здійснення цілеспрямованого впливу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів. Це має сприяти досягненню ключових результатів у виробничо-господарській, фінансово-економічній та інноваційній сферах діяльності підприємства, підвищенню рівня інтелектуалізації праці, а також подоланню або зменшенню негативних впливів, пов’язаних з глобальною

нестабільністю та воєнною агресією.

Подальше впровадження механізму економічного стимулювання персоналу підприємства із розробкою моделі, що враховує дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, інтегрується у загальну стратегію розвитку персоналу та підприємства. Цей процес реалізується відповідно до орієнтирів проактивної політики на макро-, регіональному та мікроекономічному рівнях. Механізм економічного стимулювання працівників на українських підприємствах доцільно розглядати як комплексний процес, який складається з взаємопов'язаних елементів, що формують цілісну систему (рис. 5.2) [5].

Згідно з планом відновлення України, передбачено впровадження низки заходів стимулюючого характеру, спрямованих на підтримку працівників та розвиток ринку праці [12; 16]. Серед ключових ініціатив варто виділити:

- забезпечення збереження та нарощування рівня зайнятості населення, а також створення передумов для повернення громадян, які тимчасово перебувають за кордоном;
- запуск платформи вакансій «є-Робота» як результат партнерства між Державною службою зайнятості та приватними агентствами, що дозволяє оперативно здійснювати підбір персоналу та формувати резюме [11; 15];
- надання компенсацій роботодавцям за витрати, пов'язані з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб у зв'язку з бойовими діями в умовах воєнного стану [1, 9];
- створення маркетплейсу вакансій «є-Робота», що передбачає спільний проєкт Державної служби зайнятості та приватних агентств зайнятості [15];
- стимулювання повернення громадян із-за кордону [10, 11];
- запровадження короткострокових програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб.

Крім того, передбачено вдосконалення взаємодії держави з внутрішньо переміщеними особами через портал «Дія» шляхом введення порядку реєстрації безробітних та виплати допомоги по безробіттю, зміни підходів до підбору релевантної роботи для безробітного завдяки врахуванню транспортної доступності, розміру

заробітної плати залежно від тривалості безробіття, зміни підходів у роботі з роботодавцями, наповнення бази даних про наявність робочих місць за новою сучасною формою подання інформації, зручною для роботодавців, запровадження єдиного порталу вакансій. Ці нововведення спрямовані на підвищення ефективності державних сервісів та створення більш гнучкої системи працевлаштування. Вони дозволять спростити процес отримання соціальних послуг і зробити його максимально прозорим та доступним для кожного громадянина. Крім того, цифровізація процесів сприятиме зменшенню бюрократичного навантаження та прискорить обмін інформацією між органами влади, роботодавцями й шукачами роботи. У перспективі це сприятиме зниженню рівня безробіття та покращенню соціально-економічної стабільності в країні.

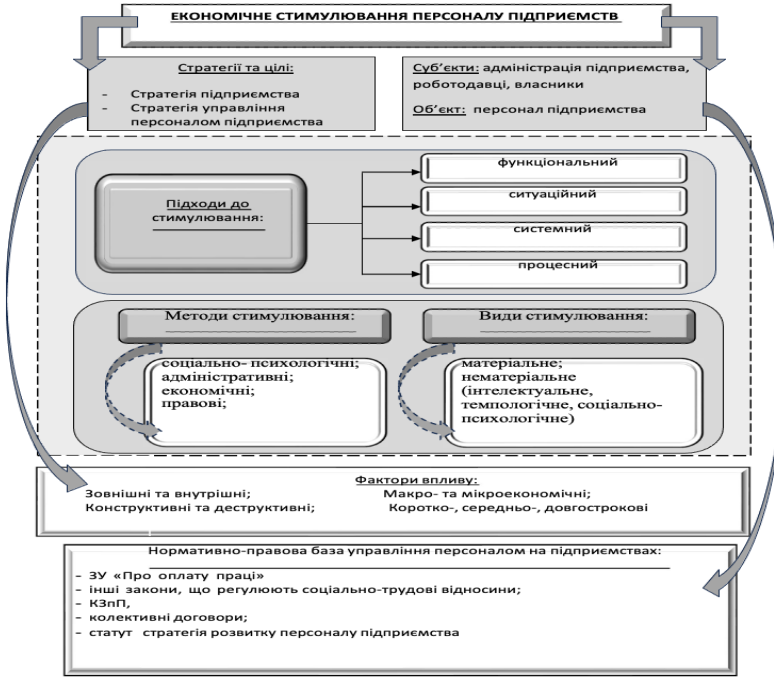


Рис. 5.2. Економічний механізм стимулювання персоналу

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне використання HR-технологій є ключовим чинником підвищення адаптивності, залученості та мотивації персоналу. Дослідження підтверджує, що інтеграція цифрових платформ у процеси управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати процедури онбордингу, але й формувати сталі моделі професійного розвитку працівників.

Цифрові інструменти, такі як системи автоматизованого навчання, платформи зворотного зв'язку, програми гейміфікації мотивації та аналітичні панелі управління талантами, створюють передумови для персоналізованого підходу до кожного працівника. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності, формуванню позитивного клімату в колективі та зміцненню корпоративної культури.

Разом з тим, для досягнення стійкого ефекту необхідно враховувати індивідуальні особливості організацій, рівень цифрової грамотності персоналу та потенціал технологічної інфраструктури. Подальші дослідження в цій сфері мають бути зосереджені на розробці адаптивних моделей HR-аналітики, методах оцінки ефективності цифрових рішень та інтеграції штучного інтелекту у систему управління персоналом.

Отже, ефективна адаптація співробітників у сучасних умовах є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та результативності діяльності підприємства. Вона сприяє швидкому включенню нових працівників у професійне середовище, формуванню позитивного ставлення до організації та зменшенню стресу, пов'язаного з початком роботи. Успішно організований процес адаптації не лише знижує плинність кадрів і скорочує витрати на повторне навчання, але й підвищує рівень мотивації, лояльності та корпоративної згуртованості персоналу.

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває використання сучасних технологій та інноваційних HR-інструментів, що дозволяють зробити процес адаптації зручним, персоналізованим і більш ефективним. Автоматизовані системи, електронні курси, онлайн-менторинг і програми інтеграції дають можливість забезпечити якісну підтримку працівників на всіх етапах їхнього професійного входження.

Таким чином, адаптація персоналу повинна розглядатися не як одноразовий організаційний захід, а як безперервний і стратегічно важливий процес, спрямований на розвиток людського капіталу,

підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його репутації на ринку праці.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що ефективна адаптація персоналу є важливим стратегічним напрямом сучасного HR-менеджменту, який визначає успішність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці. Упровадження інноваційних інструментів, цифрових технологій та гнучких підходів до управління людськими ресурсами забезпечує не лише швидке професійне становлення нових співробітників, а й підвищує рівень їхньої мотивації, залученості та відповідальності. Системна робота з адаптації працівників сприяє формуванню сильної корпоративної культури, створенню позитивного іміджу роботодавця та розвитку людського капіталу як ключового чинника сталого зростання організації.

Список використаних джерел

1. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024- 67-76.
2. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46.
3. Малярчук Н. М. Сучасні виклики та можливості для управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. № (2-3 (28). С. 294–301. https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411.
4. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38.
5. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: монографія / за наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с.
6. Волкова Н. В., Гаркава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/345.

7. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8.

8. Теоретичні основи ефективного управління персоналом. URL: https://library.if.ua/book/32/2107.html.

9. Черевань, І., Коваленко, Ю., Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14.

10. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89.

11. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2022. Т. 4(274). С. 41–47. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47

12. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30), С. 123–130. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347.

13. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 60–69. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519.

14. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток підприємств індустрії гостинності в України. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1374. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-35.

15. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022- 6-04-08.

16. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2022. Вип 27. С. 58–64. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48574/1/Коцур.PDF.

17. Voronkova V. H., Cherep A. V. The European humanistic vision of personnel management as a factor in the development of humanocracy. *Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society: Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022*. Lviv – Torun: Liga-Pres. 333–336. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf.

18. Малярчук Н.М. Тайм-менеджмент : навчальний посібник. Умань, Візаві. 2024. 175 с.

РОЗДІЛ 6. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

6.1. Удосконалення процесів формування доданої вартості в управлінні підприємством

Економічна категорія «додана вартість» в управлінні вітчизняними підприємствами застосовується для визначення ефективності їх діяльності та пошуку резервів для подальшого розвитку є досить обмеженим та недостатнім. Ця економічна категорія застосовується та рівні з такими показники як рентабельність виробництва продукції, норма прибутку, продуктивність праці тощо. На нашу думку, аналіз величини та структури доданої вартості дуже важливий з точки зору оптимізації її елементів та розуміння ролі кожного такого елемента у формуванні загального показника. Категорія «додана вартість» на рівні підприємства показує, яку частину вартості у загальній вартості продукції додало підприємство у процесі її виробництва та реалізації. На рівні держави категорія «додана вартість» позначається вкладом конкретного підприємства у створення валового внутрішнього продукту та національного доходу.

Досліджуючи таку економічну категорію як «додана вартість», ми вкладаємо в це поняття не тільки економічний зміст як показника ефективності господарювання у вартісному вимірі, а й як чинника, рушійну силу створення додаткової вартості продукту [1].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 липня 2002 р. «Про схвалення Концепції розвитку системи національних рахунків» [2], було схвалено «Концепцію», в якій вказано, що в Україні систематично здійснюються розрахунки головного показника СНР – валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) виробничим методом і методом кінцевого використання. ВВП країни обчислюється на річній, квартальній і місячній основі, у фактичних і порівнянних цінах. Також здійснюються річні розрахунки валової доданої вартості за регіонами.

Відповідно до «Концепції» Постановою Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2003 р. № 475 була затверджена «Програма розвитку системи національних рахунків на період до 2010 року» [3], де серед інших заходів було заплановано розроблення методики та проведення

попередніх розрахунків валової регіональної доданої вартості за видами економічної діяльності. У теперішній час ми користуємося нормами міжнародних стандартів Системи національних рахунків ООН 2008 року (СНР 2008) [4] та Регламенту (ЄС) від 21.05.2013 № 549/2013 Європейського Парламенту і Ради щодо Європейської системи національних та регіональних рахунків Європейському Союзі [5]. Останній перегляд національної методології, відповідно до Системи національних рахунків ООН 2008 року та Європейської системи національних та регіональних рахунків 2010 року, відбувся у 2014 році одночасно з країнами Європейського Союзу. Згідно із системою національних рахунків *валова додана вартість* (ВДВ) розраховується як різниця між випуском в основних цінах та проміжним споживанням. Вона містить у собі первинні доходи, що створюються учасниками виробництва і розподіляються між ними.

Згідно з національним класифікатором України валову додану вартість визначають як різницю між випуском продукції за основною ціною та проміжним споживанням за цінами покупців. Проміжне споживання – це витрати на товари та послуги (сировину, паливо, енергію, поточний ремонт, послуги транспорту тощо), що їх використовують суб'єкти для виробничих потреб [6]. В методологічних положеннях з організації державного статистичного спостереження «Річні національні рахунки» приводиться додаткове визначення валової доданої вартості як суми первинних доходів, одержаних у результаті участі в процесі виробництва: оплати праці найманих працівників, інших податків за виключенням інших субсидій, пов’язаних з виробництвом, та валового прибутку, змішаного доходу. *Чисту додану вартість* і чистий внутрішній продукт визначають на основі відповідних валових показників за вирахуванням СОК (споживання основного капіталу) [7]. Тобто, чиста додана вартість визначається як валова додана вартість за мінусом величини амортизаційних відрахувань.

Вітчизняні дослідники В.Ф. Горячук та Ю.А Назаренко зазначають, що більш виправдано використовувати показник «чиста додана вартість», тобто необхідно з валової доданої вартості виключити споживання основного капіталу (амортизацію), яке з економічного погляду є також проміжним споживанням. Але амортизація в бухгалтерському обліку зазвичай розраховується на основі первісної

вартості основних засобів, яка, як правило, не відповідає їх реальній вартості. До того ж амортизація може бути обчислена на основі методів прискореної амортизації, що не відповідає реальним економічним процесам. Усе це обумовило, що в статистиці в основному використовується показник «валова додана вартість», а не показник «чиста додана вартість» [8, с. 29]. На практиці трапляються випадки, коли основні засоби, на які нараховується амортизація, можуть використовуватися набагато більше часу, ніж наперед розрахований період застосування. Енциклопедія сучасної науки трактує показник «додана вартість» як вартість, створена протягом певного періоду безпосередньо суб'єктом господарювання. [9]. В Економічному словнику «додана вартість» визначається як різниця між вартістю вироблених товарів і вартістю матеріалів та сировини, що використані для їх виробництва. Вказаний показник складається із заробітної плати, відсотка та прибутку, що додаються до продукту підприємством чи галуззю [10]. Таке ж визначення доданої вартості дають закордонні вчені Пол А. Семюелсон та Вільям Д. Нордгауз. [11].

Загальну схему структури вартості продукції та доданої вартості наведено на рис.6.1.

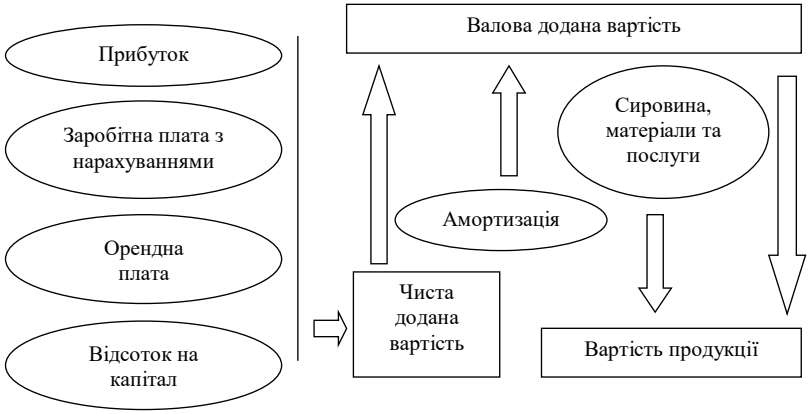


Рис. 6.1. Загальна схема структури вартості продукції та доданої вартості

Джерело: сформовано автором

Розглянемо для прикладу формування доданої вартості у виробництві зерна. Останні десятиліття відзначаються збільшенням попиту на продовольство у світі, у тому числі на продукти переробки зерна. А це, в свою чергу спричиняє ріст цін на продукти харчування. Зерно також є сировиною для виробництва комбікормів, і тому його вартість значно впливає на ціни тваринницької продукції. Об'єктивно, що не має можливості переробити все зерно, що експортується, на борошно, комбікорми та іншу продукцію і готові продукти із зерна, які є продукцією з високою часткою доданої вартості. Крім того, продукти переробки мають значно менший термін зберігання, ніж, наприклад, цільне зерно. Тому нормальним явищем буде те, що значною часткою наша країна буде експортувати зерно як сировину. Більшість держав світу імпортують зерно ще й тому, що через національні особливості в цих країнах є певні вимоги до виробництва борошна та інших продуктів переробки зерна, які важко врахувати у кожному конкретному випадку в експортних кондиціях. Крім того, наприклад комбікорми майже завжди мають свою особливу рецептуру виготовлення та у разі їх імпорту переважною більшістю держав світу вони перевіряються за біологічними нормативами. Тому це є ще одним фактором, щоб імпортувати сировину з України. Але, все таки, необхідно нарощувати виробництво та реалізацію саме продуктів переробки зерна. З нашими розрахунками при виробництві хліба та хлібобулочних виробів як готового продукту, додана вартість по відношенню до виробництва та реалізації зерна пшениці збільшується у 2,5-2,6 рази, у тому числі переробка зерна на борошно збільшує додану вартість на 55-65 %. Переробка зерна на комбікорми може подвоїти величину створеної доданої вартості порівняно із виробництвом сировини [1].

Звернемо увагу ще на одну особливість додо створення доданої вартості у аграрному виробництві. Як стверджують вчені, в процесі сільськогосподарського виробництва досить складно розмежувати працю людини та процеси, що відбуваються в природі. При поєднанні праці людини та дії сил природи додаткова вартість посилюється прирощеним продуктом, що визначає працю землероба як найбільш продуктивну [12, с.267-268]. Тобто, результати праці людини, які

завершуються отриманням врожаю, примножується багатьма природніми факторами. Тобто частину новоствореної вартості у цьому випадку можна розглядати як дар природи. Проте загальновідомо, що тільки завдяки праці людини із застосуванням засобів виробництва можна виробити відповідний продукт. Унікальність земель сільськогосподарського призначення полягає це й в тому, що вони одночасно є як засобом виробництва (здатність родючості землі у поєднанні з працею бути джерелом одержання сільськогосподарської продукції) так і предметом праці (праця людини спрямована на обробіток ґрунту).

На величину та структуру доданої вартості, яка створюється на підприємстві, значною мірою впливає має і державне регулювання, а саме:

1. Мінімально допустимі строки амортизації основних засобів, розмір ставки податку на прибуток (дохід) та на додану вартість (ПДВ) регулюються Податковим кодексом України [13].

2. Умови оренди та мінімальні відсотки від вартості орендованих земельних угідь – Законом України «Про оренду землі» та Указом Президента України «Про додаткові заходи щодо соціального захисту селян - власників земельних ділянок та земельних часток (паїв)» [14, 15].

3. Відсотки єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [16], розмір мінімальної заробітної плати – Законом України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік.

4. Відносини банку з клієнтом регулюються законодавством України, нормативно-правовими актами Національного банку України та угодами (договорами) між клієнтом і банком.

Тобто можна стверджувати, що кожен елемент доданої вартості без виключення певною мірою регулюється державою. Прослідковується і така пряма залежність – чим більшу величину доданої вартості отримає підприємство, тим краще буде наповнення бюджетів різного рівня в нашій країні.

Аналіз величини та співвідношення елементів доданої вартості дає можливість вишукати та залучити у виробництво резерви та економічні

інструменти, які можуть суттєво збільшити досліджуваний показник. Для цього необхідно в управлінні підприємством реалізувати такі заходи:

- привести до оптимального рівня співвідношення елементи доданої вартості у виробництві кожного виду продукції, звернувши особливу увагу на рівень заробітної плати;

- запровадити нормативний метод планування, обліку, аналізу та контролю виробничих витрат, забезпечуючи таким чином раціональне використання матеріальних ресурсів на виробництво конкретного виду продукції;

- застосовувати у виробництві новітню високопродуктивну техніку та обладнання;

- збільшити виробництво продукції з високою часткою доданої вартості, тобто за можливості реалізовувати не сировину, а виготовляти продукти кінцевого споживання чи застосовувати глибоку переробку продукції.

В результаті таких управлінських рішень підвищиться не тільки фінансова стійкість підприємства та конкурентоспроможність виробленої продукції, а й матеріальне благополуччя працівників. Такі заходи дадуть можливість розширити бізнес та створити нові робочі місця.

Не менш важливим є формування доданої вартості і на промислових підприємствах. В умовах сучасних економічних викликів велике значення для оптимізації вказаного показника є належна організація системи управління їх збутовою діяльністю. Важливо, щоб усі елементи системи управління вказаною системою розглядалися комплексно, була врахована максимальна кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Щоб система управління збутовою діяльністю промислового підприємства була ефективною, необхідно акцентувати увагу на задоволення ринкового попиту шляхом максимальної орієнтації на покупців, враховуючи чітку послідовність виконання усіх етапів процесу збуту продукції чи надання послуги. Крім того, розуміння перспективи обсягів та асортименту реалізації товару дає можливість підприємству оперативно приймати управлінські рішення щодо виробничого процесу [17].

Питання збуту продукції чи надання послуг вітчизняними промисловими підприємствами в умовах ринкової економіки постає

дуже гостро. Ми маємо на увазі те, що за більше ніж за тридцять років нашої незалежності ми вибудовуємо власний ринок товарів та послуг та все більше інтегруємося у світовий ринок. Висока конкурентоздатність продукції чи послуг, налагоджена система їх збуту відіграє величезну роль у фінансовій стабільності підприємства та успішного його функціонування у відповідному бізнесі. З цього погляду, на нашу думку, кожне промислове підприємство управління збутовою діяльністю повинно розглядати як систему, щоб були враховані якомога більше чинників, які тим чи іншим чином впливають на формування як загальної вартості так і доданої вартості.

Загальну схему системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств, запропоновану нами, представлено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Загальна схема системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств

Джерело: авторська розробка

Перш за все, на нашу думку, необхідно сформувати ефективну збутову політику підприємства. Впровадження ефективної і цілеспрямованої збутової політики, вважають вчені, передбачає організацію і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів [18, с. 264]. Науковці В.О. Данилюк та Д. Р. Дашкевич виділяють наступні аспекти формування збутової політики промислових бізнес-організацій. По-перше, визначення головної цілі збутової діяльності таких організацій відбувається залежно від специфіки діяльності та виду продукції на конкретному ринку. По-друге, вибір цільового ринку та сегментів, на які орієнтуватиметься промислова бізнес-організація, має бути обґрунтованим з точки зору місткості, перспектив розвитку купівельної спроможності та формування обсягу попиту, а також ступеня задоволення вимог і запитів споживачів за певним видом продукції, рівнем її конкурентоспроможності, стану конкуренції на ринку в цілому тощо. Таким чином, управління збутовою діяльністю промислової бізнес-організації залежить від специфіки продукції та особливостей цільового ринку [19, с. 281].

Збутову політику підприємства та політику розподілу, наголошує дослідниця О. А. Біловодська, доцільно орієнтувати на:

1) отримання прибутку у поточному періоді й на перспективу;

2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;

3) довгострокову ринкову стійкість підприємства та конкурентоспроможність його продукції;

4) створення позитивного іміджу на ринку та його суспільне визнання і т. п. [20, с. 91].

Важливо, щоб у збутовій політиці промислового підприємства було застосовано системний підхід та сформульовані власні методологічні засади збутової діяльності [21, с. 38]. Ефективність застосування системного підходу до розроблення збутової політики визначається єдністю всіх взаємопов’язаних елементів системи. Для ефективної

реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів комерціалізації інноваційної діяльності підприємство повинно бути забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами. Організація роботи відділу збуту та використання відповідної моделі залежать від низки критеріїв та умов [22, с. 23].

Вчені зазначають, що методологічні засади оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств в умовах значної невизначеності зовнішніх факторів в Україні досліджені недостатньо, що зумовлює виникнення труднощів при проведенні оцінки ефективності збутової діяльності в реальному секторі економіки [23, с. 323]. Дослідник І.А. Абрамович на прикладі переробних підприємств пропонує застосовувати такі методи дослідження збутової діяльності, як: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод – при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозоляють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [24, с. 26]. До вказаних методів дослідження збутової діяльності, на нашу думку, слід додати і монографічний метод, який дає змогу вивчити передовий досвід, виявити та впровадити прогресивні методи збутової діяльності інших підприємств. Заслуговує увагу також і експериментальний метод, який поряд із монографічним методом, дає змогу перевірити на практиці правильність впровадження у власне виробництво запозиченого передового досвіту.

Для вибору правильного рішення в обґрунтуванні ефективної стратегії збутової діяльності, вважають вчені, перед кожним підприємством, що працює на ринку, першочерговим стоїть завдання визначитись з вибором найбільш ефективного каналу збуту, причому практично йдеться не про окремий канал, а про одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту [25, с. 114]. Вітчизняні дослідники щодо обґрунтування маркетингових каналів і логістичних зусиль виділяють такі три рівні завдань:

– *стратегічний*: розроблення загальної моделі постачань, визначення стратегій маркетингу і логістики, проектування дистриб'юторської мережі та відбір ключових сегментів роздрібних підприємств, вибір методів стимулювання посередників, форм зв'язку й інформаційного забезпечення;

– *тактичний*: розроблення моделей постачань у територіальному аспекті, обґрунтування процедури організації поставок, системи планування, транспортних стратегій, а також визначення систем управління запасами, методів модернізації розподільчої мережі, проектування додаткових складів або дистрибутивного центру та формування поточної трейд-маркетингової підтримки дистриб'юторів і роздрібних торговельних підприємств;

– *операційний*: проектування, будівництво або модернізація складів, прийняття сучасних процедур оброблення замовлень на постачання, впровадження новітніх технологій і систем управління за ключовими показниками, складами та перевезеннями [26, с. 127]. На нашу думку, до операційного рівня таких завдань можна додати оперативне планування та щоденний контроль вказаних процесів.

Як вважають А. Ж. Сакун та О. Г. Карташова, стимулювання збуту на підприємстві відбувається за трьома основними напрямами: стимулювання споживачів, стимулювання торгових посередників та стимулювання власного торгового персоналу. Вони також виділяють декілька етапів процес збуту, з якими ми цілком погоджуємося (табл. 6.1), проте вважаємо, що основних етапів цього процесу необхідно додати етап контролю виконання укладеної угоди, який характеризується аналізом реакції покупця щодо повноти виконання угоди.

Результатом цього етапу буде ступіть задоволення покупця отриманим товаром та можливості придбання цього товару покупцем наступного разу, або через позитивні його відгуки мати перспективу запропонувати дану продукцію іншим клієнтам. А це відповідним чином позитивно впливає на реалізаційну ціну товару, тобто може збільшитися і величина доданої вартості.

Таблиця 6.1

Характеристика основних етапів процесу збуту

Етап	Характеристика	Результат
1. Пошук потенційних покупців	Вивчення ринку, освоєння різних джерел інформації, підтримання особистих контактів	Формування бази потенційних покупців
2. Ініціювання інтересу	Вибір оптимального способу підходу до клієнта, встановлення контакту з потенційним покупцем, ознайомлення клієнта з пропонованим товаром,	Клієнт зацікавлений в детальному ознайомленні з товаром
3. Презентація продукту	Детальне ознайомлення з асортиментом пропонованої продукції, демонстрація конкурентних переваг товару	Потенційний покупець визначився, що саме він хотів би придбати
4. Узгодження умов	Узгодження обсягів поставки, ціни, термінів і способів доставки, рішення розбіжностей, уточнення фінансових і юридичних питань	Узгоджені всі умови продажу
5. Укладення угоди	Оплата рахунку і відправка продукції	Потенційний клієнт став реальним покупцем
6. Контроль виконання укладеної угоди	Аналіз реакції покупця щодо повноти виконання угоди	Ступіть задоволення покупця отриманим товаром та можливості придбання цього товару покупцем наступного разу, або через позитивні його відгуки мати перспективу запропонувати дану продукцію іншим клієнтам

Джерело: сформовано автором

Очевидно, що для максимального задоволення попиту споживачів підприємству необхідно сформувати маркетингову стратегію в системі управління збутовою діяльністю. Вчені наголошують, що основу системи управління має становити маркетингова концепція з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [27, с. 58]. Іншими словами, система управління збутом підприємства повинна бути максимально орієнтованою на покупців та націлена на задоволення ринкового попиту.

6.2. Організація системи управління інноваціями на підприємствах в контексті створення доданої вартості

В ринкових умовах вагомим елементом створення валового внутрішнього продукту та національного доходу, а також наповнення державного бюджету України є збільшення виробництва та збуту продукції сільськогосподарського господарства, зокрема реалізації її експорт. Значна частина цієї продукції припадає на зерно та продукти його переробки. Важливо, щоб збільшувалася частка виробництва та реалізації продукції підприємств, які переробляють зерно та виготовляють з нього готові продукти. У цьому випадку буде збільшуватися величина доданої вартості, так як ця продукція має вищу її частку у порівнянні із сировиною. Для цього необхідно збільшувати потужності переробних підприємств, а також виробничої інфраструктури [28].

Зернова галузь є одним із головних пріоритетів економічної політики у сфері сільського господарства нашої країни. Обсяги виробництва зерна щороку збільшуються, і це в основному за рахунок підвищення урожайності зернових культур, яка має значний потенціал для зростання. Отриманню високих врожаїв зернових культур в нашій країні сприяє клімат, родючі ґрунти та застосування відповідних технологій. Також підвищується і якість зернової продукції. Значна частина вирощеного зерна надходить на експорт як сировина. Продукція з високою доданою вартістю, тобто готові продукти із зерна та продукти його переробки, займають у загальному виробництві незначний відсоток. Отже, держава недоодержує значну частину доданої вартості, а, відповідно, й валового внутрішнього продукту та національного доходу.

Для кращого розуміння процесу вдосконалення управління доданою вартістю при виробництві та збуту зерна і продуктів його переробки розглянемо її складові. До складу валової доданої вартості у галузях виробництва та переробки зерна входять такі основні елементи: заробітна плата з нарахуваннями, рента (орендна плата), амортизаційні відрахування, відсоток на капітал і прибуток.

Враховуючи те, що додана вартість включає в себе декілька економічних елементів, то можна вважати, що управління доданою вартістю є системним економічним поняттям. Запропоновану нами

загальну схему управління доданою вартістю у виробництві та переробці зерна відображено на рис. 6.3.

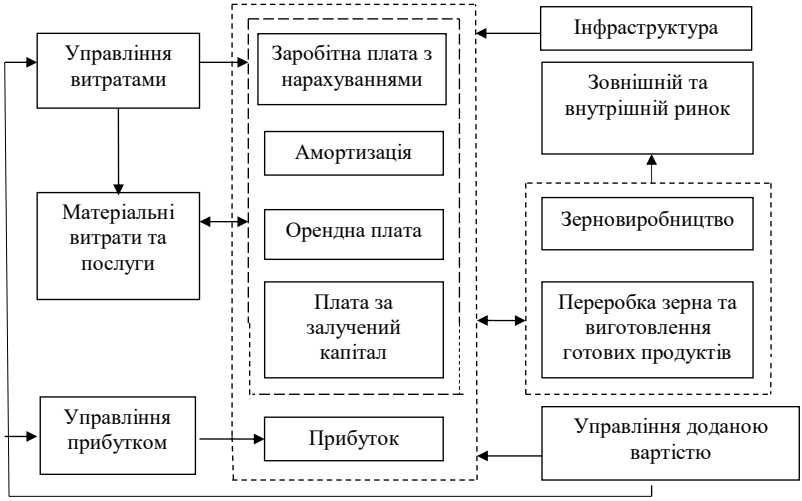


Рис. 6.3. Загальна схема управління доданою вартістю у виробництві та переробці зерна

Джерело: побудовано автором

Управління доданою вартістю – це ширше поняття, ніж, наприклад, управління прибутком, яке, на нашу думку, повинно включати також управління витратами, у тому числі – управління амортизацією та оплатою праці. Слід підкреслити, що управління має бути саме оплатою праці, а не заробітною платою, хоча багато науковців ці поняття ототожнюють. Поняття «управління платою праці», на наш погляд, охоплює не тільки аспекти, пов'язані з формуванням оплати праці, але також і з її організацією та регламентацією, співвідношенням окремих елементів.

Грегорі Манків стверджує, що двома найважливішими факторами виробництва є капітал і праця. Капітал – це знаряддя, які використовують робітники. Праця – це час, який люди присвячують роботі [29, с. 76]. Тобто для оптимального формування таких статей витрат, як заробітна

плата та амортизація необхідно постійно удосконалювати управлінські процеси.

Основна складність в управлінні доданою вартістю, на нашу думку, полягає в тому, що частина елементів доданої вартості входить до собівартості продукції, а прибуток є результативним елементом, на збільшення якого направлені зусилля підприємця. Дослідниця Нікішина О. В. вважає, що у процесі формування доданої вартості виникає внутрішнє протиріччя між інтересами працівників і власників підприємств, яке проявляється у непропорційних структурних співвідношеннях заробітної плати й прибутку [30, с. 119]. Тобто такі основні елементи доданої вартості, як заробітна плата та прибуток за своєю сутністю, на перший погляд, є взаємовиключними: чим більше нараховаано та виплачено заробітної плати, тим менше буде одержано прибутку за інших рівних умов. Таку ж аналогію можна провести і між амортизацією та прибутком: чим менше амортизаційних відрахувань, тим більше прибутку за тих самих умов. Тому для об'єднання вказаних елементів в одну систему необхідне неабияке мистецтво управління вказаним процесом.

Удосконалення управління витратами як складової частини управління доданою вартістю великою мірою залежить від запровадження в підприємствах інтенсивних ресурсозберігаючих технологій, які збільшують виробництво та підвищують якість продукції, а отже, забезпечують зростання доданої вартості. Тобто, важливе значення у цьому процесі має впровадження системи інновацій.

Іншою проблемою у формуванні доданої вартості є те, що від виробництва зерна до одержання продуктів його переробки та готових продуктів проходить декілька виробничих циклів в підприємствах різних галузей національного господарства (сільське господарство і промисловість) у ланцюгу її створення. Досягнення оптимальної величини доданої вартості підприємствами на усьому шляху її формування, на наш погляд, є основним завданням удосконалення управління цим процесом. До того ж покращення організації виробництва та праці, підвищення логістичних операцій зменшить величину накладних витрат, що також позитивно вплине на розмір прибутку.

Важливе значення для отримання максимального прибутку має горизонтальна та вертикальна інтеграція. Значну роль у формуванні доданої вартості в зернопродуктовому комплексі відіграє державне регулювання цього процесу. Для збільшення суми доданої вартості особливу увагу також слід приділити й розширенню асортименту готових продуктів із зерна та поставляти на експорт більше продуктів переробки і готових зернопродуктів, а менше – непереробленого. Необхідно також розвивати між підприємствами, що вирощують зерно та його переробляють, виробниче кооперування та створювати обслуговуючі кооперативи, впроваджувати новітні технології на інноваційній основі. Це сприятиме кращому постачанню і раціональнішому використанню виробничих ресурсів, підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції, результатом чого буде одержання більшої доданої вартості.

Для збільшення експорту сільськогосподарської продукції та зростання доданої вартості вітчизняним експортерам необхідно також знаходити нові ринки збуту. Вітчизняні вчені впевнені, що розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами передбачає диверсифікацію ринків збуту шляхом закріплення на існуючих та відкриття нових ринків, провадження активних дій з боку держави, спрямованих на полегшення доступу вітчизняних експортерів до потенційно привабливих ринків [31, с. 11].

Запропоновану нами схему формування доданої вартості при експорті зерна та продуктів його переробки показано на рис. 6.4.

На нашу думку, при експорті зерна та продуктів його переробки особливу увагу потрібно приділити підготовці зерна до реалізації та диференціацію продажу за структурою зернопродуктів. Для формування більшої величини доданої вартості необхідно реалізовувати зернопродукти з високою кінцевою готовністю до використання, якими можуть бути борошно, крупи, готові продукти із зерна. Наприклад, за розрахунками вітчизняних вчених у технологічному ланцюзі «виробництво зерна – виробництво борошна – виробництво хліба» із загальної суми створеної доданої вартості тільки третина її створюється при виробництві зерна, решта – при його переробці [32, с. 24].

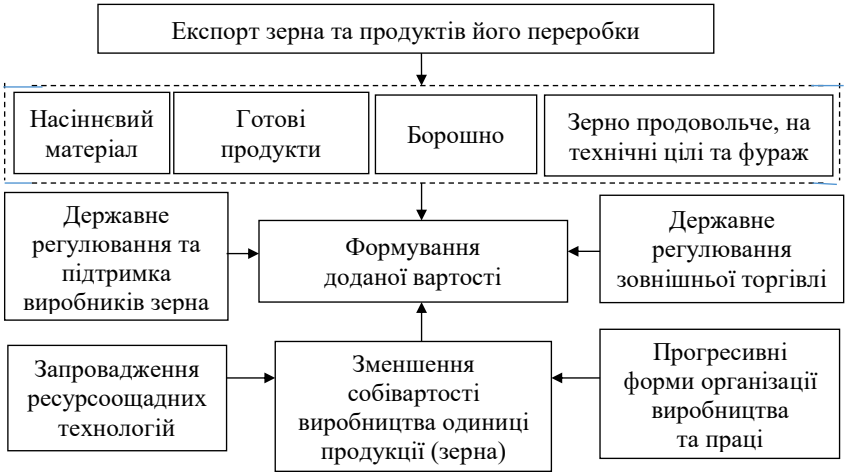


Рис. 6.4. Схема формування доданої вартості при експорті зерна та продуктів його переробки
Джерело: побудовано автором

Збільшення прибутку від реалізації зернової продукції, як результативного елемента доданої вартості, можливе не лише через зростання валових зборів зернових культур та реалізації його на експорт як сировини, а також через збільшення переробки зерна, реалізації продуктів із високою доданою вартістю. У вказаному процесі особливо важливою є інноваційна складова формування доданої вартості.

Також важливим завданням для збільшення величини доданої вартості та підвищення конкурентоздатності економіки України загалом є впровадження інновацій у сферах послуг. Для прикладу візьмемо туристичну галузь. В багатьох європейських країнах та країнах світу туризм є однією із бюджетоутворюючих галузей економіки. Україна має усі потенційні можливості, щоб і в нашій країні туристична галузь отримала потужний розвиток. Деякі дослідники вважають, що в сучасних умовах туризм варто розглядати не лише як головну форму рекреаційної діяльності, а і як потужну самостійну галузь нематеріального сектору економіки, що задовольняє рекреаційні потреби людини та потребує

розвитку туристичної інфраструктури, яка визначає якість, доступність, привабливість та комфортність надання туристичних послуг.

Отже, туризм, стверджують вони, як соціально-економічна категорія за своїм змістом є окремим видом економічної діяльності, включає всю (чи майже всю) сукупність явищ і процесів, пов'язаних із відновленням сил людини та задоволенням її фізіологічних і соціальних потреб; його подальший розвиток вимагає розвитку відповідної інфраструктури та сервісу, а також відповідного ресурсного забезпечення. Будь-яка діяльність пов'язана із використанням відповідних ресурсів, зокрема розвиток туризму (як виду економічної діяльності) пов'язаний із використанням ландшафтів і різноманітних територіальних ресурсів (історичних, природних, економічних, культурних тощо). Специфічність сучасного розвитку туризму полягає у тому, що система ресурсів його розвитку прямо чи побічно пов'язана із іншими видами діяльності економіки (сільське та лісове господарство, рибальство, промисловість, гірнича справа тощо), де використовуються територіальні ресурси. Саме ця умова є основою формування конкурентної боротьби за доступ до туристичних ресурсів, які мають територіальну ознаку [33, с. 87-88].

Якщо туризм розглянути з економічної точки зору, то дослідниця Роїк О.Р. наголошує та тому, що ступінь впливу туризму на країну, регіон або туристичний центр зводиться до трьох основних чинників сталого розвитку туризму:

1) екологічного – забезпечує сумісність розвитку туризму із збереженням навколишнього середовища і біологічних ресурсів;

2) соціально-культурного – забезпечує сумісність розвитку з культурою і цінностями місцевого населення туристських рекреацій;

3) економічного – забезпечує економічну ефективність розвитку і управління ресурсами за для їх збереження для майбутніх поколінь. Сталий туризм визначається як зразкова форма економічного розвитку, цілями якої є: поліпшення якості життя приймаючого населення; забезпечення високого рівня вражень у відвідувачів; підтримання якості навколишнього середовища, від якої залежать як населення, так і відвідувачі [34, с. 44]. Погоджуючись із такою класифікацією основних чинників сталого розвитку туризму, на нашу думку, варто додати ще й те, що для економічного чинника у частині забезпечення високого рівня

вражень у відвідувачів необхідна відповідна якість та повнота надання туристичних послуг для підтримання такого рівня. А це, в свою чергу, потребує вкладання необхідних інвестиційній основі [35].

Дослідниця Табенська О.І. стверджує, що недосконаліть системи контролю над діяльністю суб'єктів туристичної сфери, повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туристичної інфраструктури, невідповідність до міжнародних стандартів якості надання послуг свідчать про недостатність державної підтримки та відсутність механізмів комплексного підходу до управління національним туристичним продуктом на внутрішньому і міжнародному ринку туристичних послуг [36, с. 296]. Тобто, для розвитку туристичної галузі та залучення інвестицій необхідна відповідна система управління галуззю, яка б враховувала інтереси усіх зацікавлених у розбудові туристичної інфраструктури сторін, а саме: приватних фірм і організацій, територіальних громад, органів місцевого самоврядування та органів державної влади тощо. Для кращої координації дій усіх учасників інвестиційного процесу, на нашу думку, тут доцільно створення регіональних туристичних кластерів, які б сприяли впровадженню інвестиційних проєктів на інноваційній основі.

На наше переконання, основним суб'єктом та ініціатором залучення інвестицій на інноваційній основі має бути саме підприємство туристичного бізнесу, яке також повинно сформувати відповідну внутрішню систему управління, спрямовану на удосконалення інвестиційного процесу.

В Законі України «Про туризм» держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності. Однією із основних цілей державного регулювання в галузі туризму є забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць. Також в цьому законі покладено повноваження на Кабінет Міністрів України відповідно до Конституції та законів України щодо організації та забезпечення реалізації державної інвестиційної політики в галузі туристичної діяльності [37].

В «Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» зазначено, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері

туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. Також в цьому документі за напрямом «Розвиток туристичної інфраструктури» вказано, що основними напрямами реалізації Стратегії, зокрема, є забезпечення комплексного розвитку територій, зокрема створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури шляхом: проведення моніторингу інвестиційних пропозицій щодо розбудови туристичної інфраструктури у регіонах; підготовка каталогу інвестиційних проєктів у сфері туризму та курортів для представлення потенційним вітчизняним та іноземним інвесторам; участь інвестиційних проєктів у сфері туризму та курортів у міжнародних ярмарках інвестиційних проєктів [38]. Тобто, в нашій країні створено необхідну законодавчу базу щодо регулювання інвестиційної діяльності в туристичній галузі з метою залучення більшої кількості інвестицій, у тому числі на інноваційній основі, та підвищення ефективності їх використання. Проте, існують бюрократичні перепони, які створюють бар'єри у реалізації інвестиційних планів.

Застосування інновацій у туристичній сфері, на думку дослідників, спрямовані на формування нового туристичного продукту, надання унікальних туристичних послуг, застосування нових маркетингових підходів підвищить конкурентоспроможність туристичного продукту на національному та міжнародному ринках, призведе до появи нових видів туризму [39, с. 66]. Інновації є ключовим фактором розвитку територіальних туристичних систем і можуть бути використані для покращення якості туристичних послуг, створення нових туристичних продуктів та забезпечення більш ефективного управління територією. Використання інноваційних технологій може забезпечити більш точну та інформативну інформацію про туристичні об'єкти, покращення стандартів обслуговування може збільшити задоволеність туристів та покращити їхні враження від подорожі.

Партнерство та співпраця між різними галузями, організаціями та органами влади можуть бути корисні для спільного вирішення проблем

та покращення якості туристичних послуг. Інноваційний розвиток територіальних туристичних систем є процесом, який потребує постійного вдосконалення та використання нових ідей і технологій. Застосування інноваційних підходів може допомогти забезпечити стабільний розвиток територіальних туристичних систем та їх адаптацію до змінних умов туристичного ринку [40, с. 184]. Погоджуючись із твердженням, що використання нових ідей та технологій буде покращувати якість туристичних послуг, ми переконані, що в такому разі туристи, у тому числі й іноземні, будуть витрачати і більше коштів у розрахунку на одну подорож.

Якщо проаналізувати праці зарубіжних вчених, то вони стверджують, що інновації відіграють все більшу роль в обслуговуючих галузях, зокрема, в туристичній індустрії. Дослідники зазначають, що за результатами нових технологічних розробок, нових комбінацій існуючих технології або у використанні інших знань, набутих підприємством, інновації сьогодні мають особливе значення. Вони створюють позитивний клімат, в якому підприємці та бізнес можуть процвітати. До того ж, вважають вчені, в таких сферах послуг, як туризм, інновації не потребують великих інвестицій у дослідженнях і розробках [41; 42].

Науковці визначають такі особливості інновацій індустрії туризму, а саме:

1. Інноваціям у туризмі властивий сервісний характер, вони спрямовані на вдосконалення взаємодії зі споживачем та максимальне задоволення запитів і вподобань клієнтів, що є одним із найважливіших спонукальних чинників для впровадження інновацій.

2. Між виробниками та споживачами туристичних послуг існує безпосередній зв’язок, тому якість роботи обслуговуючого персоналу стає важливим фактором у здійсненні успішної інноваційної діяльності.

3. В індустрії туризму споживачі залучені до процесу надання послуг, і, як результат, процес виробництва та споживання послуг відбувається одночасно.

4. Більшість інновацій, які застосовуються в індустрії туризму, є запозиченими з інших видів діяльності та адаптованими до сфери туризму (наприклад, комп’ютерні та Інтернет-технології, медичне та лікувально-оздоровче обладнання, пасажирські перевезення та багато інших).

5. Незахищеність інновацій патентами та ліцензіями з урахуванням їх інтерактивності надає можливість їх копіювання у конкурентів.

6. Інновації в туризмі мають нематеріальну складову, що спрямована на покращення взаємодії між виробником та споживачем.

7. Інновації в сфері туризмі стосуються не тільки безпосередньо туристичних компаній, а й інших інфраструктурних організацій.

8. Ознака новизни у світовому масштабі, так званої радикальної новизни, не є ключовою у визначенні інновацій у туризмі. Новизна визначається в рамках конкретного підприємства, що їх застосовує [43, с. 74-75]. Погоджуючись із переліченими особливостями інновацій індустрії туризму ми акцентуємо увагу ще на одну таку особливість як масштабність та універсальність інновацій, тобто одна і таж інновація може бути застосована у декількох видах туризму одночасно та масштабно (інновації у логістичній інфраструктурі, видах транспорту, інформаційних та комп'ютерних технологіях, засобах зв'язку тощо).

Отже, постійний пошук та застосування інноваційних підходів до управління інвестиційними процесами може бути рушійною силою до залучення інвестицій у туристичну галузь нашої країни. Більшому залученню інвестицій може також сприяти зменшення бюрократичних процедур у наданні необхідних дозвільних документів, дотримання міжнародних стандартів якості надання туристичних послуг, державна підтримка у створенні більш комфортних умов для ведення туристичного бізнесу та більшої зацікавленості потенційних інвесторів, особливо закордонних. Також необхідно застосовувати комплексний підхід до управління туристичною галуззю, краще позиціонувати та рекламувати вітчизняні туристичні об'єкти та розвивати інфраструктуру туризму. Вказані заходи дозволять значно підвищити конкурентоспроможність туристичного продукту на національному та міжнародному ринках та посилять інвестиційні процеси.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі ми вбачаємо в продовженні досліджень щодо вдосконалення управління інвестиційними процесами на місцевому та регіональному рівнях із створенням нових та поліпшенням існуючих туристичних кластерів, діяльність яких буде направлена на розробку таких інвестиційних стратегій, які формуватимуться на інноваційні основі.

6.3. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю для оптимізації величини доданої вартості на підприємствах в умовах економічної нестабільності

Економічна діяльність підприємств тією чи іншою мірою супроводжується ризиками різного характеру, які негативно впливають на їх розвиток. Тому, щоб підприємства залишатися успішними та конкурентоспроможними, менеджмент підприємств зобов'язаний попереджати ризики та вміти мінімізувати їх негативний вплив.

Вчені стверджують, що ефективність управління ризиками визначається наступними ключовими умовами:

– управління ризиками має відповідати вимогам системності;

– управління ризиками може бути ефективним лише за наявності точної, достовірної, повної та актуальної інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення;

– наявність точного інструментарію вимірювання ризику. Головним завданням є визначення рівня ризику, оскільки не можна прийняти оптимальне рішення, поки ризик не оцінений;

– наявність системи адаптації до умов конкретного підприємства результатів аналізу досвіду управління ризиками інших суб'єктів господарювання;

– наявність системи моніторингу ризиків та результатів реалізації антиризикових заходів;

– управління ризиками має мінімізувати негативні наслідки управлінських рішень в умовах невизначеності та найефективніше використовувати сприятливі умови;

– управління ризиками має включати відповідний інструментарій, що дозволяє якнайкраще використовувати економічний, виробничий та інноваційний потенціали підприємства [44, с. 65-66]. Ми підтримуємо такий комплексний підхід дослідників до управління ризиками та наголошуємо, що переважну більшість запропонованих ключових умов можна застосувати і до вибору та розробки стратегій управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

Розробка стратегій управління ризиками, як зазначають вітчизняні дослідники, вимагає дотримання певних процедур та налагодження

наступних механізмів визначення, контролю, моніторингу та реагування на ризик, а саме:

1. Визначення механізму ризику. Процес ідентифікації ризиків визначає, який ризик може вплинути на проект, і передбачає документування їх характеристик на етапі планування. Ідентифікація може здійснюватися з використанням таких прийомів, зокрема, як: огляд документів; опитування для збору даних для ідентифікації ризику; аналіз контрольних списків; оформлення експертного висновку із залученням відповідних фахівців.

2. Механізм аналізу ризиків з використанням передових методів аналізу ризику (якісний і кількісний).

3. Механізм реагування на ризик. При реагуванні на ризик необхідно враховувати їх пріоритетність. Стратегія відповідного реагування також передбачає розробку резервного плану для використання в якості реакції на ризик, який стався.

4. Моніторинг ризиків і механізм управління, який включає: моніторинг ризиків і контроль процесу реалізації реагування на ризики; відстеження виявлених ризиків; моніторинг залишкових ризиків; виявлення нових ризиків і оцінка ефективності процесу ризику в рамках всього проекту [45].

5. Ризик є фінансовою категорією, тому на ступінь та кількість ризику можна впливати за допомогою фінансового механізму [46, с. 161]. Для побудови ефективної системи управління фінансовими ризиками необхідно розробити концепцію управління фінансовими ризиками [47].

6. В процесі управління ризиком має бути сформований реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи, які повинні підвищити якість менеджменту [48, с. 205].

Запропоновані для впровадження основні стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності за стратегічними напрями представлені на рис. 6.5.

Отже, в умовах економічної нестабільності в залежності від економічних можливостей та поставлених цілей підприємства розробляють стратегії управління ризиками за декількома напрямами. Ці стратегії мають певні особливості застосування та відповідні етапи їх реалізації. Важливо, щоб менеджмент підприємств мав відповідні умови та можливості для розробки і реалізації таких стратегій та вчасно міг

реагувати та ризики. Наголошуємо на формуванні комплексного підходу до стратегічного управління ризиками, що забезпечить економічне зростання та фінансову стійкість підприємств. Напрями подальших досліджень полягають у пошуку ефективних інструментів розробки та впровадження стратегій управління ризиками, зокрема можливостей застосування штучного інтелекту.

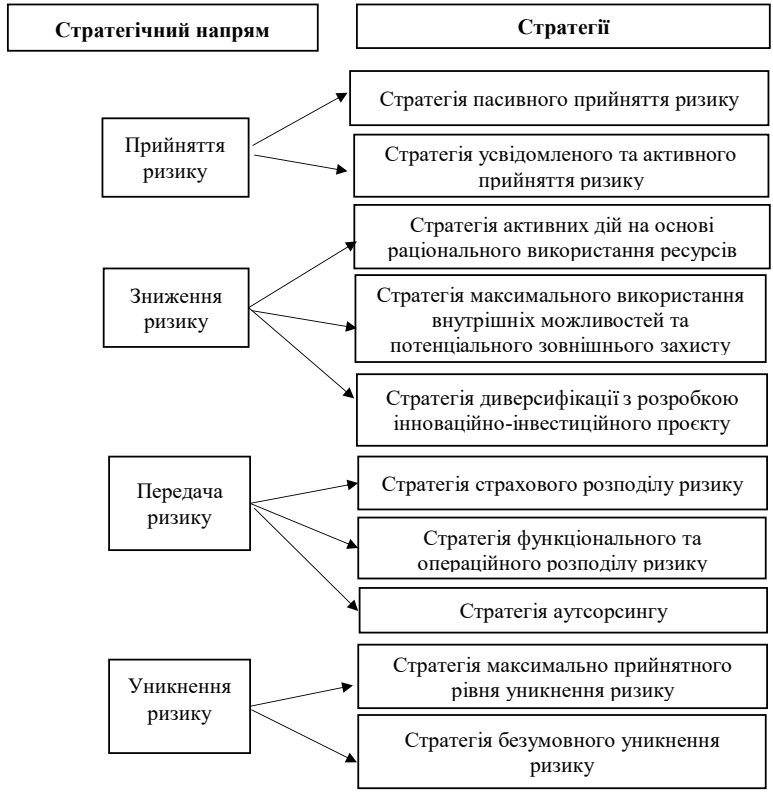


Рис. 6.5. Основні стратегічні напрями та стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності
Джерело: сформовано автором

Деякі дослідники вважають, що динаміка залучення інвестицій в інноваційну діяльність немає сталої тенденції. Оскільки основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності українських підприємств упродовж тривалого періоду часу є власний капітал підприємств, відповідно, більш активними у даному напрямку є великі підприємства, які мають достатньо обігових коштів [49, с. 190]. Виходячи із вищезазначеного, для успішного розвитку малих та середніх аграрних підприємств їм необхідно, крім розробки стратегії, мати і відповідну тактику інвестування.

До напрямів підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства у контексті інвестиційних проєктів, вчені, зокрема, відносять здійснення автоматизації процесів інвестиційної діяльності; аналіз та оцінку ризиків під час реалізації інвестиційних проектів; концентрування зусиль підприємства на скороченні терміну впровадження та реалізації інвестиційних проектів; здійснення наукового обґрунтування інвестиційних проектів і контролю за їх реалізацією [50, с. 88]. Тобто, здійсненню стратегічного управління інвестиційними процесами через розробку та реалізацію інвестиційних проєктів повинен передувати аналіз ресурсів та оцінка ризиків, а також проведення наукового обґрунтування таких проєктів.

Ми також погоджуємося із дослідниками, які вважають, що передумовою формування інвестиційної стратегії повинна виступати загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Відносно неї інвестиційна стратегія має підпорядкований характер і повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації. В даному контексті, вважають вони, інвестиційна стратегія розглядається як інструмент вдосконалення та підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, а масштаби такої стратегії визначають темпи його економічного зростання [51]. Іншими словами, інвестиційна стратегія підприємства виступає як невід'ємна частина загальної стратегії його розвитку. Тобто, неможливо сформувати дієву інвестиційну стратегію будь-якого підприємства без розробки загальної стратегії, у якій будуть визначені необхідні інструменти інвестиційного проєктування та проєктні обсяги інвестицій.

Необхідність формування інвестиційної стратегії, як зазначають вчені, полягає у тому, що вона, зокрема, дозволяє забезпечити

безперервний та безперебійний процес трансформації інвестиційних ресурсів у матеріальні блага, готову продукцію, грошові кошти; ефективне використання власних та позикових інвестиційних ресурсів; фінансову стійкість та фінансову надійність підприємства в довгостроковому та короткостроковому періодах [52, с. 16-17].

Ще одну важливу особливість інвестиційної стратегії розглядає дослідниця Сухарська С.А. Вона зазначає, що на усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія завжди буде дотичною до інноваційної складової, тенденції змін визначатимуться сучасними інноваційними досягненнями. Також залежно від етапу життєвого циклу в інвестиційному стратегічному портфелі підприємства може бути різна частка фінансових інструментів, яка постійно зростатиме [53]. Ми погоджуємося із такою думкою, бо вважаємо, що без використання сучасних інноваційних досягнень інвестиції будуть мати низьку ефективність. Також погоджуємося із твердженням, що на наступних етапах інвестиційної стратегії підприємства потреба інвестицій може збільшуватися.

Успішна роль України в забезпеченні світової продовольчої безпеки, як стверджують вчені, вимагає, крім дієвих заходів, стимулювання експорту товарів з більш високим ступенем переробки, в чому вже досягнуті певні успіхи. Вони проявляються у формуванні і ефективному використанні інструментів та механізмів для реагування на наявні виклики, на основі чітко визначених і узгоджених зі світовими підходами стратегічних цілей, а також врахування цих цілей при формуванні національної аграрної, торговельної та інших релевантних політик [54, с. 15]. В цьому контексті, на наше переконання, необхідно також пропонувати на експорт більше продовольчої продукції із високою доданою вартістю. Тому потрібно краще налагоджувати переробку сільськогосподарської сировини у напівфабрикати та готові продовольчі продукти. Це дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції. Для цього необхідно постійно збільшувати обсяг капітальних інвестицій у виробництво вітчизняних харчових продуктів.

Отже, для розробки ефективної інвестиційної стратегії вітчизняним аграрним та переробним підприємствам, які виготовляють продовольство у контексті удосконалення стратегічного управління

інвестиційними процесами необхідно вживати заходи, які відповідають відповідним критеріям, зокрема таким як:

– інвестиційна стратегія повинна виступати як невід'ємна частина загальної стратегії розвитку підприємства. Тобто, неможливо сформувати дієву інвестиційну стратегію будь-якого підприємства без розробки загальної стратегії;

– здійснювати стратегічне управління інвестиційними процесами через розробку та реалізацію інвестиційних проєктів, яким повинен передувати детальний аналіз ресурсного потенціалу та оцінка ризиків, до того ж такі проєкти обов'язково потребують наукового обґрунтування;

– розробляти інвестиційні проєкти із виробництва продовольчої продукції з високою доданою вартістю. Це дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції;

– використання сучасних інноваційних досягнень є запорукою високої ефективності інвестицій;

– ефективність стратегічного управління інвестиційними процесами визначається здатністю підприємства до раціонального використання власних та запозичених інвестиційних ресурсів для максимальної дохідності виробництва на довгостроковий період.

Додана вартість як економічна категорія має важливе значення у обґрунтуванні результатів економічної діяльності як окремого підприємства чи галузі виробництва, так і економіки в цілому (валовий і чистий внутрішній продукт, національний дохід). Валова додана вартість показує з одного боку результативність виробництва, а з іншого – рівень мотивації працівників до продуктивної роботи [55, с. 268]. Цей показник важливий ще й тому, що за допомогою нього можна визначити частку галузі чи в цілому країни у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Нині більша частина товарів, які беруть участь у міжнародному обміні, виробляється у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ), а також є результатом діяльності виробничих підприємств декількох країн. За таких умов кожна окрема країна не формує повну вартість товару, а лише створює додану вартість на певному етапі виробничого процесу, тобто є окремою ланкою ГЛДВ [56, с. 30]. Ланцюжок створення вартості визначає повний спектр видів діяльності, необхідних для проходження товару чи послуги від задуму до різних фаз виробництва, доставку

кінцевим споживачам та остаточну утилізацію після використання [57, с. 4]. Виходячи з цього, експортуючи продукції із високою часткою доданої вартості, вітчизняні виробники зернопродуктів могли б значно підвищити свою частку в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Визначаючи частку доданої вартості у вищевказаних ланцюгах вартості, як наголошують вчені, також потрібно врахувати, що внутрішня додана вартість знаходиться не тільки в експорті, а й в імпорті: деякі товари і послуги, експортовані за кордон, є проміжними, вартість яких повертається. Тобто в імпорті може бути частка вітчизняної доданої вартості [58, с. 6]. Іншими словами, імпортована продукція борошномельно-круп'яної промисловості та готові продукти можуть бути виготовлені із вітчизняного зерна.

Оскільки цільовим критерієм ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків (ЛЛТР) є оптимізація загальної ринкової доданої вартості, вчені вважають, що оцінка показників її формування, перерозподілу та структури постає ключовим блоком діагностики ефективності функціонування ринкового ланцюга [59, с. 7]. У цьому сенсі важливо визначити частку створеної доданої вартості окремої країни у глобальних ланцюгах вартості. Для цього застосовують показники бази даних TiVA.

Дані, представлені в базі даних TiVA, дають змогу зрозуміти:

- внутрішню та іноземну частку доданої вартості у валовому експорті;
- частку доданої вартості у валовому експорті послуг за видами послуг;
- участь у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ) через проміжний імпорт, втілений в експорті (зворотні зв'язки), та внутрішню додану вартість в експорті партнерів за кінцевим попитом (прямі зв'язки);
- частку доданої вартості промисловості, яка відповідає кінцевому зовнішньому попиту;
- походження доданої вартості яких країн та галузей в кінцевому попиті, включаючи походження доданої вартості в кінцевому споживанні (домогосподарствами та урядом) та в GFCF (інвестиції підприємствами);
- двосторонні торговельні відносини, засновані на потоках доданої вартості, втілені у внутрішньому кінцевому попиті;
- міжрегіональні та внутрішньо-регіональні відносини;

- частку внутрішньої доданої вартості в імпорті [60].

На думку вітчизняних вчених, інтерес становить і такий показник, як «внесок галузі в національну додану вартість у валовому експорті у відсотках від загального валового експорту». Показник відображає частку в загальному валовому експорті внутрішньої доданої вартості експорту галузі [61, с. 23]. Для збільшення рівня такого показника в зернопродуктовому виробництві необхідно більше експортувати продукції із високою часткою доданої вартості (борошна, круп, макаронних виробів, комбікормів та ін.).

Загальна схема формування глобальних ланцюгів доданої вартості при експорті зерна та продуктів його переробки у контексті національних виробників, запропонована нами, представлена на рис. 6.6.

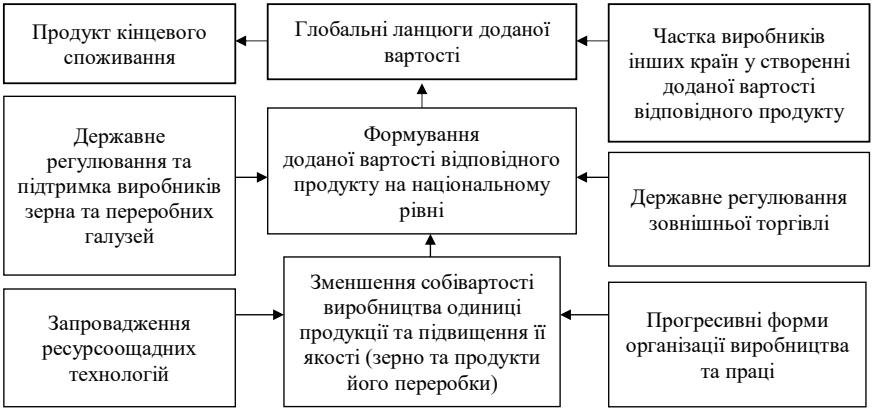


Рис. 6.6. Загальна схема формування глобальних ланцюгів доданої вартості при експорті зерна та продуктів його переробки у контексті національних виробників.
Джерело: побудовано автором

У даній схемі зазначено, що для зменшення собівартості виробництва зерна та продуктів переробки, підвищення їх якості необхідно застосовувати прогресивні форми організації виробництва та праці, а також запроваджувати ресурсоощадні технології. Це дасть можливість виробляти продукцію, яка може стати більш конкурентоспроможною на світових ринках та мати більшу частку у

глобальних ланцюгах доданої вартості. Для покращення позицій вітчизняного зернового рину у вказаних процесах вагому роль приділено державному регулюванню.

Визнаючи, що глобальні ланцюги доданої вартості стали найважливішою складовою світової економіки, вітчизняні вчені наполягають на розробці комплексної стратегії цілеспрямованого розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості за участю вітчизняних товаровиробників. Ця стратегія, вважають вони, вкрай важлива для розв'язання завдань щодо поглиблення регіональної економічної інтеграції в контексті ЄС та з іншими країнами в рамках двосторонніх і багатосторонніх торгово-економічних угод [56, с. 32]. Погоджуючись із цим твердженням, особливу увагу в рамках вказаної комплексної стратегії потрібно приділити стратегії розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості на ринку зерна, що зумовлює посилення ролі держави у цьому процесі.

Для покращення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, зокрема у продовольчому секторі України необхідно, перш за все, забезпечити кращу безпеку інвестицій та створити необхідні умови для ведення такої діяльності, враховуючи усі можливі фактори та чинники. За твердженням вчених, для задовільного стану інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності необхідно провести ряд інноваційних заходів, які комплексно будуть впливати на інвестиційний клімат діяльності підприємств: поліпшення інвестиційної інфраструктури; покращення демографічних показників; контроль за рівнем ризиків (криміногенних, політичних, інфляційних та інших); адаптація правової та нормативної бази України відповідно до вимог ЄС, націленої на ефективне та стабільне функціонування економіки; підвищення рівня ВВП України; врегулювання проблеми державного боргу; скорочення масштабу корупції в органах самоврядування; забезпечення розвитку фінансового сектору [62, с. 71].

Враховуючи сучасний стан інвестиційної політики, зокрема у продовольчому секторі нашої країни, необхідно надавати пріоритет інвестиційним проєктам з урахуванням інноваційної складової. У такий спосіб, як вважають науковці, кожному сільськогосподарському підприємству, націленому на зміцнення своїх ринкових позицій і сталий розвиток, слід розробляти власну стратегію інноваційного розвитку з

урахуванням інвестиційної привабливості і ресурсного забезпечення і впроваджувати її у виробництво. Це дозволить забезпечити реалізацію інноваційних цілей, максимально використати внутрішній потенціал, ефективно управляти інвестиційними ресурсами для розвитку інноваційної діяльності та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [63, с. 47]. Вчені констатують, що розвитку інноваційної діяльності також значно сприятиме можливість використання комп'ютерної техніки й її різноманітного програмного забезпечення в діяльності організацій [64, с. 38]. Погоджуючись із таким твердженням, ми звертаємо увагу на ширше застосування штучного інтелекту в розробці інвестиційно-інноваційних проєктів.

Вітчизняна дослідниця Крамаренко К. М. наголошує, що у сучасних умовах механізм управління інвестиційною діяльністю має формуватися з урахуванням інноваційної спрямованості інвестиційних процесів, оскільки це є необхідною передумовою конкурентоспроможності на ринку. Такий механізм повинен бути нерозривним процесом, де відбуваються вибір цілей інвестування, визначення напрямів інвестування та джерел їх фінансування, а також формування збалансованої за вибраними критеріями інвестиційної програми, що спрямовується на інноваційний розвиток і забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії. Прийняття рішення про інвестування в інновації є стратегічним, одним з найважливіших і складних завдань управління підприємством [65, с. 107]. Складність цього завдання, на нашу думку, полягає це й у тому, що не завжди підприємства мають можливість розробити інноваційну стратегію свого розвитку на основі впровадження прогресивних технологій через фактор невизначеності й економічної нестабільності та невпевненості забезпечення повернення інвестованих коштів.

Розробку та впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту підприємствами у продовольчому секторі України, на нашу думку, необхідно проводити за чітко визначеними етапами. Ми погоджуємося із дослідницею Скрипник В. В., яка констатує, що для реалізації в практичну діяльність аграрних підприємств ефективної моделі інноваційної діяльності в аграрному секторі необхідна послідовність дій, а саме: виявлення проблеми в аграрному секторі; на базі наукових досліджень, вирішення зазначених проблем; зацікавленість в

інноваційних ідеях та розробках; ресурсне забезпечення для запровадження нових ідей; розробка або наявність організаційно-економічного механізму інноваційної економічної системи [66, с. 22]. Наше бачення послідовності етапів розробки та впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту підприємствами у продовольчому секторі України показано на рис. 6.7.

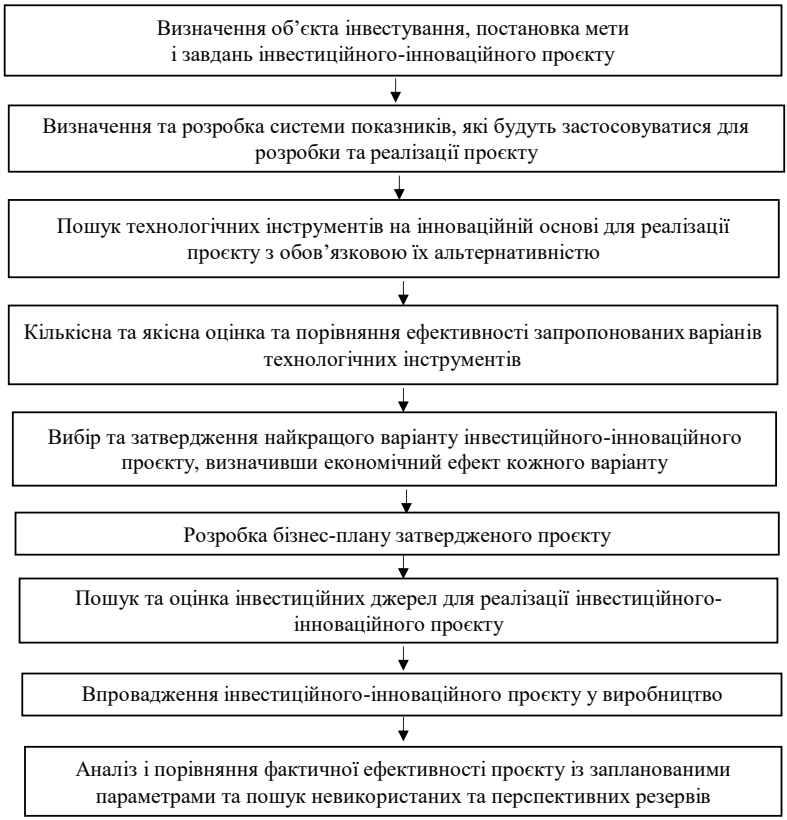


Рис. 6.7. Етапи розробки та впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту на підприємствах

Джерело: побудовано автором із використанням інформації [67; 66].

На нашу думку в розробці та впровадженні інвестиційно-інноваційного проєкту необхідними етапами, зокрема мають бути розробка бізнес-плану затвердженого проєкту, який відібраний із декількох альтернативних, та обов'язковий аналіз і порівняння фактичної ефективності проєкту після його впровадження із запланованими параметрами та пошук невикористаних та перспективних резервів.

Якщо розглянути впровадження інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві з позицій системного підходу, то як констатують дослідники, воно, зокрема, передбачає визнання безперервності інноваційних процесів як стратегічного пріоритету [68, с. 58]. Вчені також стверджують, що зростання ВВП України, на відміну від розвинутих країн, забезпечено здебільшого не результатами інноваційної діяльності, а відбувається за рахунок екстенсивних чинників виробництва [69, с. 100]. Ми погоджуємося із науковцями, які обґрунтовують тезу, що необхідно активізувати стимулювання наукового сектору до формування актуальної та затребуваної глобальним ринком тематики наукових досліджень, що спрямовані на створення інноваційних розробок для забезпечення інноваційного розвитку вітчизняної економіки [70, с. 10].

Збільшення інноваційної складової у капітальних інвестиціях в продовольчому секторі України буде позитивно впливає і на конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародному рівні, у тому числі і через залучення прогресивних закордонних технологій. Позитивним у цьому розумінні є те, що Україна здійснює заходи, які законодавчо закріплені, на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок [71]. Дослідниця Іванова Т. В. стверджує, що для збільшення рівня міжнародної конкурентоспроможності українським інноваційним підприємствам варто звернути увагу на наступні пропозиції: розроблення та впровадження на рівні держави певних змін до законодавства; участь у міжнародних проектах; збільшення співпраці з ВНЗ для отримання кваліфікованих спеціалістів, а також до залучення проектів молодих науковців для розвитку інноваційної складової діяльності підприємств; залучення наукових установ до розроблення сучасних проектів щодо

інноваційної продукції та процесів; вдосконалення існуючих норм та законів щодо захисту інтелектуальної власності [72, с. 402].

Отже, збільшення інноваційної складової капітальних інвестицій допоможе вітчизняним підприємствам випускати більше конкурентоспроможної продукції, а також ефективно протистояти численним соціально-економічним викликам сьогодення. Особлива увага повинна приділятися збільшення інноваційної складової в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю.

Список використаних джерел

1. Світовий О. М. Важливість застосування категорії «додана вартість» в управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 14–18. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.14.

2. Про схвалення Концепції розвитку системи національних рахунків : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 липня 2002 р. № 413- р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2002-%D1%80#Text.

3. Програма розвитку системи національних рахунків на період до 2010 року : затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2003 р. № 475. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/520332.

4. System of National Accounts 2008 - 2008 SNA. URL: http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp.

5. Regulation (EU) No 549/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on the European system of national and regional accounts in the European Union Text with EEA relevance. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32013R0549.

6. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : прийнято та надано чинності Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 № 457. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text.

7. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження «Річні національні рахунки» : Державна служба статистики. Київ. 2020. 89 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/204/204.pdf.

8. Горячук В. Ф., Назарено Ю. А. Валова додана вартість як головний показник продуктивності діяльності підприємств. *Економічні інновації.* 2020. Том 22. Вип. 2 (75). С. 25–33.

9. Енциклопедія сучасної України : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20494.

10. Завадський Й. С., Осовська Т. В. & Юшкевич О. О. Економічний словник : словник. К. : Кондор, 2006. 356 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf.

11. Семюелсон П. А. Мікроекономіка / Пол А. Семюелсон, Вільям Д. Нордгауз ; [пер. з англ. за ред. С. Панчишина]. Київ : Основи, 1998. 676 с.

12. Боднар О. В. Теоретико-методичні основи формування доданої вартості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2017. Т. 2. Вип. 1 (49). С. 265-271.

13. Податковий кодекс України : документ від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

14. Про оренду землі : Закон України від 6 жовтня 1998 року № 161-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text.

15. Про додаткові заходи щодо соціального захисту селян - власників земельних ділянок та земельних часток (паїв) : Указ Президента України від 2 лютого 2002 року № 92/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2002#Text.

16. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне страхування : Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text.

17. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10.

18. Королович О. О. Сутність збутової діяльності підприємства та вдосконалення її ефективності. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука».* 2018. Вип. 24(1). С. 262–265.

19.Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276–283.

20. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.

21. Лещук В. П. Умови переходу на процесне управління промисловими підприємствами в новій економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6(168). С. 34–38.

22. Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є., Шевлюга О. Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Ч. 2. Вип. 25. С. 20–24.

23.Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Том 28. № 1. С. 318–324.

24. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.

25. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2021. Вип. 2(103). С. 111–119.

26. Пархаєва Н. В. Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної системи. Економіка України. 2016. № 4. С. 122–133.

27. Багорка М. О. Формування збутової політики торговельних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 2(81). С. 56–62.

28. Світовий О.М. Управління виробництвом та збутом зерна і продуктів його переробки в контексті максимізації доданої вартості. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук.* праць. 2021. № 3-4 (78-79). С. 66-80. Офіційний сайт видання: http://vsed.oneu.edu.ua/index.php

DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021

29.Манків, Ґреґорі Н. Макроекономіка / пер. с англ.: наук. ред. пер. С. Панчишина. К. : Основи, 2000. 588 с.

168.Скрипник А., Зінчук Т. Паритетний принцип визначення експортних квот на пшеницю. *Економіка України*. 2012. № 2. С. 26–37.

30. Нікішина О. В. Наукові й прикладні засади перерозподілу доданої вартості в інтегрованому товарному ринку (на прикладі хлібного ринку України). *Економічні інновації*. 2017. Вип. № 65. С.118–126.

31. Пугачов М. І. Розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 6–13.

32. Кваша С. М., Ільчук М. М., Коновал І. А. Економічне обґрунтування програми виробництва зерна пшениці в Україні. *Економіка АПК*. 2013. № 3. С. 16–24.

33. Комеліна О. В., Ісмаіл Шаміла Хассан. Наукові засади розвитку туристичної галузі у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 86–90. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/14.pdf.

34.Роїк О.Р. Економічні аспекти розвитку туристичної сфери у сучасних умовах. Державне управління та адміністрування, сфера обслуговування, економіка та міжнародні відносини як рушійні сили економічного зростання держав XXI століття (2 видання): колективна наукова монографія. 2021. Розділ 3. С. 33–46. DOI: https://doi.org/10.36074/paaaseeirdfegcc.ed-2.03.

35. Світовий О. М. Інноваційні підходи до управління інвестиційними процесами в туристичній галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan.

36.Табенська О.І. Розвиток інтеграційних процесів у туристичній сфері: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 332 с. URL: http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31260.pdf.

37. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. Редакція від 01.01.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text.

38. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text.

39. Давидова О.Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2015. № 7(172). С. 65–69. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/9.

40. Четирбук О.Р., Голод А.П. Теоретичні засади інноваційного розвитку територіальних туристичних систем. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 17. С. 181–186. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-16.

41. Becic, E., Crnjar, K., Licul, M. Measures of innovation activities in tourism according to CIS survey. *Tourism and Hospitality Industry, Congress proceedings.* Opatija, Croatia. May 08-09, 2014. pp. 90–105. URL: https://thi.fthm.hr/congress-proceedings/category/2-2014.

42. Thomas, R. and Wood, E. Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. Tourism Management, 2014, vol. 45. pp. 39–48. ISSN 0261-5177. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012.

43. Жукович І.А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. 2017. № 2 (95) С. 69–81. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/132344/05-Zhukovich.pdf.

44. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63–71. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

45. Артьомова А. Ю. Процедурні аспекти стратегії управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-14.

46. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 3. № 4. С. 159–162. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25.

47. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64.

48. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнесінформ*. 2023. № 1. С. 203–209. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209.

49. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ*

«Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 185–191. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241099.

50. Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 83–90. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377.

51. Галько Л. В. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63.

52. Орєхова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 21. С. 14–17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf.

53. Сухарська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35.

54. Сичевський М. П., Дейнеко Л. В. Продовольчий сектор України в світовому вимірі. *Продовольчі ресурси.* 2017. № 5(09). С. 7–15. URL: https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/187.

55. Світовий О. М. Додана вартість та її роль у розвитку агропромислового комплексу України. *Наукові праці ПДАА. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 2. С. 264–269.

56. Марущак Н. В. Глобальні ланцюги доданої вартості в контексті економічної інтеграції України. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 24. С.30–35.

57. Kaplinsky R., Morris M. A handbook for Value Chain Research. 2021. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbool.pdf.

58. Trade in value-added: concepts, methodologies, and challenges. Joint OECD/WTO Note: Organization for Economic Cooperation and Development, 2011. 28 p. URL: https://www.oecd.org/sti/ind/49894138.pdf.

59. Нікішина О. В. Методичні положення діагностики ефективності функціонування логістичних ланцюгів товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Вип. 3. С. 3–16.

60. Trade in Value Added: Organization for Economic Cooperation and Development, 2021. URL: https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm.

61. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шликова В. О., Крамарев Г. В., Пінчук А. О. Оцінки торгівлі доданою вартістю у світовій економіці. *Проблеми економіки*. 2018. № 4(38). С. 19–29.

62. Харчук С.А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 66–72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.66.

63. Луцій О., Корнійчук Т. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств як передумова реалізації стратегій інноваційного розвитку. *Економічний дискурс*. 2022. № (3-4). С. 40–49. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-4.

64. Ставнича Н.І., Савчук Л.М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 34–39. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240440

65. Крамаренко К.М. Формування механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 104–108. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-19.

66. Скрипник В.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 20. С. 19–24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585.

67. Крижанівська М., Степанова А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10.

68. Ушеренко С.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. *Економічний часопис*. 2014. № 7-8(2). С. 56–59. URL: https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V143-14.pdf.

69. Томах В.В. Вплив інноваційної діяльності підприємств на розвиток національної економіки України. *Бізнесінформ*. 2020. № 4. С. 96–102. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-96-102

70. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3–12. DOI: http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-3-01.

71. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

72. Іванова Т. В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 395–404. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216386.

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

7.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління регіональним розвитком

На сучасному етапі розвитку національної економіки простежується посилення процесів глобалізації, а також зростання значущості знань, інтелектуального капіталу та інновацій. У цьому контексті регіони набувають подвійного статусу: вони виступають не лише як адміністративно-територіальні одиниці, але й як активні суб'єкти економічної конкуренції, що зумовлює необхідність стратегічного планування їхнього розвитку. Ключовим елементом цих стратегій є орієнтація на інновації, які розглядаються як основний чинник підвищення конкурентоспроможності, економічної результативності та соціальної стабільності.

Формування теорії інноваційного розвитку регіонів є складним завданням, що зумовлене багатогранністю та міждисциплінарним характером цього напрямку. Він поєднує аспекти економічної та соціальної науки, залучаючи при цьому дослідження уже сформованих моделей і способів існування територіальних спільнот. До того ж, розвиток такого підходу потребує глибокого розуміння питань, пов'язаних із науково-технологічними досягненнями, які стають каталізатором змін, нерідко радикальних, у різних аспектах життя суспільства. Це стосується не лише технологічних перетворень, але й корпоративної трансформації соціально-економічних основ суспільного буття, що змушує шукати нові шляхи адаптації до динамічних умов сучасного світу.

Проведені багатьма ученими дослідження надали змогу глибше зрозуміти та виявити суттєву залежність економічного розвитку територіальних спільнот від впливу інноваційних і технологічних чинників. Це дозволило окреслити та сформулювати ключові закономірності взаємозв'язку між економічним поступом і технологічним прогресом, а також теоретично підтвердити, що, незважаючи на природну непередбачуваність етапів і напрямків науково-

технічного прогресу як глобального явища, існує фундаментальна можливість ефективно застосовувати інноваційний чинник для регулювання економічних процесів. Цей підхід може бути дієвим не лише для запобігання поглибленню економічних криз або мінімізації їх негативного впливу, але й для стратегічного керування інноваційною активністю у межах окремих територій, сприяючи таким чином їх сталому розвитку.

Український учений С. Романюк [1, с. 24–25] обґрунтовує доцільність розуміння поняття «стратегія» у таких аспектах:

– як специфічний результат управлінської діяльності, який являє собою обґрунтування вибору певного напряму розвитку об'єкта (країни, регіону, територіальної громади, окремого сектору публічної сфери), що базується на аналізі внутрішніх її можливостей та середовища, у якому вона діє, з метою збереження існуючого стану або його зміни заради досягнення свідомо обраних цілей;

– як процес формування та реалізації певних рішень, обраних на альтернативній основі та спрямованих на досягнення визначених цілей протягом конкретно визначеного часу. Вона має власну специфіку і відрізняється від поточного процесу прийняття рішень;

– як предмет особливого виду управлінської діяльності, що уособлює специфіку компетентностей осіб, які займаються цією діяльністю, і яка зосереджується виключно на формуванні стратегічних рішень. Виробленням стратегічних рішень займаються не тільки окремі групи менеджерів в організації (чи працівників органів публічної влади), а й цілі компанії (організації), що спеціалізуються в цій сфері. В обох випадках ідеться про висококваліфікованих фахівців, які володіють спеціальними знаннями, уміннями та практичними навичками.

Стратегічний підхід базується на визначенні ключових напрямів розвитку, окресленні основних кінцевих цілей та розробці механізмів їх досягнення у соціально-економічних системах різного рівня з орієнтацією на довгострокову перспективу. Такий підхід ґрунтується на теоретичних положеннях, що лежать в основі концепції стратегічного управління регіонами, охоплюючи його базові компоненти, організаційну структуру, а також алгоритми реалізації.

Стратегія виступає інструментом для досягнення цілей, визначених керованою системою, і представляє собою комплекс заходів,

спрямованих на досягнення бажаного стану регіону. Водночас цілям відводиться роль орієнтирів для розробки стратегії, вони стають ключовими точками у процесі її реалізації та дозволяють контролювати виконання завдань у встановлені терміни.

Стратегія соціально-економічного розвитку регіону являє собою загальний вектор досягнення поставлених цілей, які зосереджуються не стільки на кількісному зростанні показників, скільки на якісних трансформаціях його стану як інтегрованої соціально-економічної системи. Особлива увага у межах визначення цієї стратегії приділяється пріоритету перетворень, які спрямовані на створення необхідних умов для забезпечення гідного рівня життя населення.

Теоретико-методологічні засади стратегічного регіонального управління, які дозволяють здійснити комплексний аналіз об'єктів, які досліджуються, розглядаються як система теоретичних основ, принципів і методологій, що інтегрують спільні позиції різних галузей знання.

Використання такого підходу передбачає не лише опору на традиційні економічні теорії, побудовані на концепції загальної економічної рівноваги, але й врахування змін наукових парадигм. Зокрема, увага спрямовується на аспекти еволюційної теорії, тісно пов'язаної з дослідженням циклічного характеру розвитку економічних систем.

Л. Хашиєва [2, с. 98] вказує на існування класичних підходів до розуміння процесу стратегічного управління як послідовності декількох етапів (фаз):

1) визначення місії організації у системі більш високого рівня;

2) стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

3) прогнозування параметрів розвитку;

4) розробка цілей;

5) формування й вибір стратегій;

6) реалізація стратегій;

7) контроль, коригування й регулювання.

На основі досліджень основних теоретичних підходів до стратегічного управління розвитком регіону А. Даглі [3] визначає його як діяльність, що спрямована на забезпечення розвитку регіону в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом створення та

розвитку конкурентних переваг та забезпечення націй основі конкурентоспроможності регіону. За змістом, стратегічне управління розвитком регіону представляє собою систему, до якої входить:

а) стратегічний аналіз (оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища);

б) стратегічне планування (визначення місії і цілей стратегії розвитку регіону, формування стратегії розвитку регіону);

с) реалізація стратегії розвитку регіону;

д) оцінка та контроль реалізації стратегії розвитку регіону.

Дуже вагоме значення у формуванні уявлень про механізми регулювання інноваційної діяльності регіонів мали праці представників інституційного напряму. Вони ґрунтовно обґрунтували положення про те, що застарілість інституційної системи, її неспроможність адекватно реагувати на виклики сучасного світу виступає суттєвим бар'єром на шляху досягнення економічного зростання і впровадження нових технологій. Саме ці важливі ідеї стали основою сучасного підходу до управління процесами інноваційного розвитку територіальних спільнот, який базується на всебічному баченні феномену інновацій. Він наголошує на необхідності не лише впровадження нових технологій чи ідей, але й на постійній та узгодженій координації цілей, завдань і послідовних етапів реалізації стратегій соціально-економічного та інноваційного розвитку регіонів. Такий системний підхід є фундаментальним як для забезпечення відповідності зазначених стратегій реальним викликам сучасності, так і для створення передумов сталого економічного поступу.

Як стверджують вітчизняні науковці [4], головні переваги стратегічного управління полягають у тому, що:

– задається напрям розвитку, вказується надійний курс, який базується на існуючому стані та майбутніх результатах;

– рішення приймаються при наявності обґрунтованих цілей і стратегій;

– сприяє координації діяльності та розкриває нові можливості розвитку;

– регламентує чіткий організаційний розподіл стратегічних, оперативних та тактичних завдань;

– дає можливість коригувати курс розвитку в залежності від визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності, врахуванні їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

– розвиває стратегічне мислення, яке дозволяє зрозуміти цілі розвитку і засоби їх досягнення, необхідність спостереження за внутрішнім та зовнішнім середовищем, формулювати стратегії та рішення на підставі цього, а також налагоджувати діяльність для їх досягнення;

– орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей.

Стратегічне управління представляє собою процес керування діяльністю господарюючого суб'єкта, який базується на використанні людського (інтелектуального) потенціалу як ключової основи. Воно спрямоване на задоволення потреб споживачів шляхом орієнтації виробничих процесів відповідно до їхніх запитів, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Крім того, стратегічне управління передбачає впровадження своєчасних змін, що дозволяють адаптуватися до зростаючої динаміки зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

В умовах децентралізації, яка відбувається у нашій державі, особливу значущість має реалізація стратегічного управління на регіональному рівні. Сучасний етап суспільно-економічної трансформації характеризується значним посиленням ролі регіонів як автономних суб'єктів розвитку, здатних формувати власні моделі економічного зростання, забезпечувати конкурентоспроможність та інтегруватися у національний і глобальний простір. У той же час загострення просторових диспропорцій, вплив глобалізаційних процесів, наслідки воєнних конфліктів, демографічні зміни та структурні перетворення економіки створюють необхідність переорієнтації управлінських підходів у розвитку територій на стратегічні засади. Роль стратегічного управління полягає в забезпеченні перспективного бачення розвитку, визначенні ключових пріоритетів, ефективному використанні ресурсів та координації між різними учасниками регіональної політики.

Л. Рогатіна [5, с. 93] вважає: «Стратегічне управління розвитком регіону визначається як вид управління, при якому функціонування окремої території, що зорієнтований на цільові вимоги, швидко

адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На думку С. Козловського [6], регіональне стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, що передбачає діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування й реалізацію обраної стратегії.

Як зазначає А. Тіщенко [7], стратегічне управління розвитком регіону – це управління, що орієнтує діяльність територіальної системи на цільові запити, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища й впроваджує заходи, які дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість забезпечити сталий розвиток системи в довгостроковій перспективі.

Поняття «стратегічне управління» – це управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Суб'єктом управління виступають місцеві органи влади, котрі визначають розвиток регіону у взаємозв'язку із загальною національною стратегією розвитку. Система стратегічного управління дає змогу ефективно управляти економікою в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників і параметрів економічного розвитку. Стратегія визначає напрямки майбутнього розвитку регіону, яким місцева громада буде слідувати в довгостроковій перспективі, закладає основу для розробки програм економічного розвитку території, цільових програм і проектів, пов'язаних з реалізацією стратегії, вирішенням питань локального характеру, розвитком територіальних спільнот базового рівня. Сутнісна специфіка стратегічного управління, на відміну від інших методів управління економічним розвитком регіону, полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень на основі розробки і офіційної легітимізації стратегії розвитку регіону. Для регіону стратегія його довгострокового розвитку – це інструмент цілеспрямованого впливу регіональних органів влади на основних суб'єктів території з метою підвищення якості життя місцевої громади та конкурентоспроможності регіону [8].

Основний зміст стратегічного управління розвитком регіонів виходить за рамки традиційного адміністративного планування. Він охоплює такі складові, як прогнозування, моделювання та оцінювання

сценаріїв соціально-економічних змін. Важливим аспектом є встановлення довгострокових стратегічних цілей, які реалізуються шляхом гармонійного поєднання внутрішніх ресурсів регіону із зовнішніми можливостями. У цьому контексті сформовані пріоритети набувають практичного характеру через конкретні інструменти розвитку, такі як реалізація інфраструктурних проєктів, створення науково-інноваційних кластерів, укладення інвестиційних угод або сприяння міжмуніципальній співпраці. Важливо зазначити, що стратегічне управління на регіональному рівні передбачає поліцентричну організацію управлінських процесів. Це забезпечує інтеграцію державної політики, місцевого самоврядування, бізнесу, наукового середовища та громадських ініціатив.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає: «Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, підвищення рівня безпеки і добробуту громадян шляхом задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки за принципом «краще, ніж було», ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування.

Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:

– формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах;

– підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;

– розбудова ефективного багаторівневого врядування [9].

Ефективне управління регіональним розвитком вимагає застосування комплексного стратегічного підходу, здатного гармоніювати довгострокові цілі з динамікою змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління виконує функцію координації зусиль різних суб’єктів, зокрема, органів державної влади, бізнес-структур, науково-освітніх установ і організацій громадянського суспільства. Вітчизняні науковці у своїх працях досліджують роль стратегічного управління в побудові інноваційно орієнтованої моделі

регіонального економічного розвитку та визначити основні механізми її впровадження.

Традиційно стратегічне управління трактується як процес формування, реалізації та оцінювання стратегій, які визначають напрямок довгострокового розвитку організацій або територіальних систем. У контексті регіональної економіки цей процес охоплює встановлення стратегічних пріоритетів, ідентифікацію конкурентних переваг, оптимізацію розподілу ресурсів та забезпечення сприятливих умов для співпраці між ключовими учасниками економічного життя регіону.

Погляди науковців на стратегічне управління дають можливість говорити, про те, що для регіону і його розвитку саме воно покликане систематизувати процеси регіонального розвитку на основі цілей, засобів і напрямків ефективного управління як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. Звісно, у сучасних умовах стратегічний розвиток має бути спланований на більш короткий термін, а це дає місцевим органам влади, регіональним виконавчим підрозділам вирішити першочергові завдання, а саме:

1. Визначити пріоритетні цілі збалансування економічних, соціальних і правових процесів в теперішніх умовах.

2. Розробити стратегічні плани розвитку регіонів України, враховуючи воєнні деструктивні зміни.

3. Розробити модель, яка буде направлена не на регресивний сценарій розвитку регіонів, а буде вказувати та вирішувати поточні проблеми за інноваційно-прогресивним сценарієм.

4. Конкретизувати найбільш ефективні та дієві напрямки відродження економічних, соціальних та політико-правових процесів в регіонах, які найбільш постраждали від нападу військ «росії» тощо [10].

Стратегічне управління, яке визначає перспективне існування соціально-економічних систем у взаємодії з динамікою навколишнього середовища, є невід'ємною складовою будь-якої економічної системи. Водночас його цільова спрямованість, зміст, часові інтервали та прогнозні горизонти можуть суттєво варіюватися залежно від специфіки системи. Особливістю стратегічного управління, порівняно з іншими формами управлінської діяльності, є обов'язковий облік взаємозв'язків соціально організованих систем із зовнішнім середовищем, а також

застосування критеріїв оцінювання ефективності прийнятих стратегічних рішень.

Важливим елементом стратегічного управління розвитком виступає технологія його реалізації. Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається географічними, економічними, соціальними та політичними особливостями регіону. З огляду на те, що трансформація соціально-економічної структури регіону у визначеному напрямку вимагає від органів державної влади та управління регіонального рівня чіткого розуміння перспектив розвитку, а також чинників, які його обмежують, особливого значення набувають процедури визначення цілей. У контексті сучасних умов, що характеризуються високою динамікою розвитку та масштабністю фінансово-економічних криз, актуальним стає процес формування концепції розвитку регіонів, зорієнтованої на сталий прогрес та адаптацію до глобальних викликів.

Стратегічне управління на регіональному рівні повинно бути орієнтоване на досягнення визначених цілей у контексті нестабільного та конкурентного ринкового середовища. Воно охоплює всебічний аналіз стану регіону, стратегічне планування та практичне впровадження обраної стратегії. Такий підхід сприймається як динамічна система взаємозалежних управлінських процесів, що включає:

– оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища регіону;

– формування системної місії регіону та визначення цілей його розвитку;

– вибір оптимальної стратегії функціонування й прогресу;

– реалізацію стратегічних завдань; а також моніторинг і контроль за виконанням поставлених цілей.

Ключова мета впровадження стратегій управління полягає у визначенні перспектив регіонального розвитку на тлі змін характеристик і параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища. Це охоплює адаптацію до нових ринкових умов, а також ідентифікацію способів та ресурсів – включаючи технологічні, законодавчі, людські та інші, – що дозволяють максимально ефективно реалізувати потенціал регіону.

На регіональному рівні основою для впровадження стратегічного управління постає концепція соціально-економічного розвитку, яка виконує низку важливих функцій. Зокрема, вона охоплює формування

чітко визначеної системи цінностей, встановлення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку, сприяння консолідації суспільства та стимулюванню використання ресурсного потенціалу задля досягнення заданих завдань. Також концепція передбачає проведення розрахунків необхідних фінансових витрат для забезпечення ефективної реалізації запланованих заходів.

Система стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону має бути гнучкою та враховувати його специфічні особливості, функціональні пріоритети та загальні напрями моделі розвитку. Стратегія може змінюватися залежно від коригування довгострокових пріоритетів, встановлення нових завдань чи адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Узагальнені цілі стратегічного управління розвитком регіону виглядають наступним чином:

– цілі стратегічного управління розвитком внутрішнього середовища: визначення можливостей розвитку об'єкта і генерація якісно нових ресурсів; задоволення потреб цільових груп;

– цілі стратегічного управління відносинами із зовнішнім середовищем: формування нових ринкових відносин і забезпечення глобальної конкурентоспроможності та привабливості регіону [8].

Стратегічне управління значною мірою залежить від низки ключових аспектів:

– по-перше, це вміння виявляти проблеми, що дозволяє визначити довгострокові напрями соціально-економічного розвитку регіону та закріпити його позиції на ринку;

– по-друге, важливо виявляти необхідність змін і чітко формулювати цілі. Встановлення довгострокових цілей визначає напрям дій регіону на тривалий період, тоді як короткострокові цілі орієнтовані на отримання конкретних результатів у найближчій перспективі.

Не менш важливим є вибір базових стратегій та аналіз ситуації як всередині регіону, так і на зовнішньому ринку. Реалізація стратегій полягає у впровадженні рішень і досягненні запланованих соціально-економічних результатів. Це включає удосконалення структури управління розвитком регіону, здатного ефективно використовувати обрану стратегію, розробку фінансових планів, мотивацію громадян,

формування управлінської культури та сприятливого ділового клімату, створення внутрішніх систем підтримки та лідерства.

Окрему увагу слід приділяти управлінню змінами, яке диктується виникненням нових умов та потребує своєчасного коригування дій для адаптації до нових викликів.

Розвиток сучасних інформаційних технологій став каталізатором значних змін у сфері інноваційних систем, спричинивши їх якісне оновлення, зростання складності та появу принципово нових мережевих моделей організації взаємодії. Це забезпечило ширші можливості для співпраці між учасниками інноваційних процесів, з акцентом на посилення горизонтальних, неієрархічних зв'язків та мінімізацію обмежень, пов'язаних із національними кордонами. У результаті цього відбулося суттєве переформатування потоків знань: переглянуто підходи до їх створення, розповсюдження та адаптації в умовах цифрової епохи. Одночасно змінилися й організаційні моделі бізнесу, які дедалі частіше орієнтуються на цифрові інструменти і глобальні зв'язки, відображаючи нову парадигму розвитку суспільства з великою залежністю від швидкої і масштабної технологічної інтеграції.

На думку С. Нестеренко [11], управління змінами зумовлено появою нових обставин і необхідністю проведення коригувальних дій. Можуть знадобитися зміни довгострокових напрямів розвитку, звуження або розширення управлінського бачення майбутнього курсу галузей економіки і сфер діяльності. Критерії можуть бути завищені або занижені залежно від накопиченого досвіду і майбутніх перспектив. Стратегія може трансформуватися внаслідок коригування довгострокових напрямів розвитку, встановлення нових цілей або зміни умов зовнішнього середовища. Пошук шляхів більш успішної реалізації стратегії також є безперервним процесом. Одні стратегічні завдання вирішуються легко, інші ж ніяк не піддаються вирішенню.

Стратегічне управління соціально-економічним розвитком регіону може здійснюватися завдяки використанню широкого спектра стратегій, програм, конкретних дій і одноразових управлінських рішень. У сучасних умовах функція соціально-економічного розвитку набуває усе більшої значущості. Особливої актуальності вона досягає у перехідний період, коли до традиційних завдань розвитку додаються питання створення та розбудови ринкової інфраструктури, а також вирішення

проблем, пов'язаних із подоланням кризових явищ, що виникають у процесі переходу економіки з одного стану в інший.

Ефективна реалізація стратегії залежить від дотримання ключових принципів управління соціально-економічним розвитком регіону. Серед них слід виокремити науковий підхід, доповнений творчими елементами, цілеспрямованість у стратегічному управлінні, його гнучкість, узгодженість стратегічних планів і програм, а також забезпечення необхідних умов для впровадження обраної стратегії.

На сучасному етапі головним завданням регіональної стратегії є формування конкурентоспроможності регіонів – її формуванню, підтриманню та постійному посиленню. Конкурентоспроможність регіону включає в себе поняття ризику як найважливішої характеристики господарських процесів регіону, тому конкурентна позиція і характеристика конкурентоспроможності як сукупності потенціалів вбирає в себе обгрунтування ризику, властивого даному регіону. Ризик наявний у всій системі потенціалів, що характеризують конкурентоспроможність, і в конкурентній позиції регіону оскільки ця позиція може нести в собі різний ступінь ризику господарювання, політичної і соціальної поведінки [12].

Конкурентоспроможність регіону як система володіє всіма ознаки системи, до яких слід віднести:

– цілеспрямованість – конкурентоспроможність регіону має свою цілі, завдання що передують ним та бачення отримання результату. Поведінка системи підлягає керуванню;

– складність – багатоманітність елементів, компонентів, що переплітаючись з факторами впливу створюють закономірності зовнішніх та внутрішніх зв'язків. Також ця ознака безпосередньо залежить від зовнішніх незмінних факторів, як-от економічний розвиток країни, територіальне розташування регіону, наявність історично розвинутих галузей та інше;

– ділимість системи передбачає наявність підсистем конкурентоспроможності регіону, що виокремленні за окремими ознаками. Наприклад, згідно з територіальною ознакою виділяють систему районів, суспільних угрупувань; згідно з ознаками характеру цілей – економічна, соціальна, екологічна, інституційна та інші;

– цілісність означає наявність інтегративних, емерджентних якостей, які присутні у системі в цілому і відсутні в окремих її елементах або підсистемах;

– багатоманітність даної системи пов'язано з її різноманітними автономними елементами регіональної конкурентоспроможності;

– структурованість визначена наявністю стійких взаємозв'язків між елементами системи та їх розподілом за рівнями ієрархії;

– ієрархічність відбувається на основі декомпозиції, представляючи відносно постійний порядок просторово часових зв'язків між її елементами та зовнішнім середовищем [13].

Методологічна база стратегічного управління розвитком регіонів ґрунтується на інтеграції системного, інституційного, ресурсного та інноваційного підходів. Така синергія дозволяє враховувати не лише внутрішній потенціал і ресурси регіонів, а й адаптуватися до зовнішніх викликів, які включають глобальні економічні тенденції, технологічні зміни, політичні та соціальні чинники.

Особливу важливість у такому контексті має концепція «інноваційної регіональної системи», що акцентує увагу на створенні ефективних умов для інтеграції діяльності науково-дослідних інститутів, бізнесу, державних органів і громадських організацій у сфері генерування та комерціалізації знань. У зв'язку з цим, стратегічне управління повинно спиратися на інноваційні процеси, які виступають фундаментальним драйвером сучасного розвитку регіонів, оскільки в умовах ринкової економіки важливе значення має інноваційна трансформація їх економічного простору.

7.2. Стратегічні пріоритети інноваційно орієнтованої моделі розвитку регіонів

Стратегічне управління відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційних трансформацій, сприяючи розвитку високотехнологічного виробництва, цифровізації управлінських процесів, підвищенню людського капіталу та налагодженню співпраці з освітніми і науковими установами. Формування регіональних інноваційних екосистем стає

важливим чинником модернізації економіки, диверсифікації виробництва та інтеграції в європейські ринки.

У цьому контексті особливої ваги набуває здатність регіонів адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як кризові явища, екологічні загрози, міграційні процеси та зміни на ринку праці. Завдяки стратегічному управлінню створюються механізми гнучкого реагування, систематичного моніторингу ризиків та корекції запланованих заходів.

У науковій літературі обґрунтовано, що стратегічне управління економічним розвитком регіону необхідно виконувати з урахуванням таких характерних особливостей:

– регіон розглядається як складна система, методологією дослідження якої є системний аналіз: наявність великої кількості складних взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, котрі розглядаються в описі складної системи, результат дії яких не завжди є очевидним при прийнятті рішень; необхідність дослідження стохастичних систем в умовах невизначеності, неоднозначності;

– регіон – соціальна система, тому в ній домінують і враховуються природні і психологічні (пов'язані з інтересами людей). При прийнятті рішень необхідно враховувати довгострокові інтереси суспільства. Рівень розвитку регіону покликаний в першу чергу забезпечувати умови відтворення людського життя;

– регіон – динамічна система. Необхідно вивчати динаміку розвитку системи, проводити аналіз процесів зростання, з урахуванням загального життєвого циклу регіону та його складових (населення, суб'єкти господарювання, житловий фонд та ін.);

– регіон є адаптивною саморегулюючою системою. Управління здійснюється через внутрішньоорганізаційні процеси саморегулювання і базується на зміні законів і методів внутрішнього управління;

– існує конфлікт між цілями стратегічного, довгострокового планування і короткостроковими рішеннями; умовою нормального розвитку у системі є підтримка економічної рівноваги та стійкості (балансу ресурсів в системі) [8].

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів значною мірою спостерігається перехід до концепції економіки знань, де у якості центрального ресурсу виступає інтелектуальний капітал, а

основним чинником конкурентоспроможності стає здатність створювати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації.

У цих умовах роль традиційних чинників економічного зростання, таких як значні запаси природних ресурсів, доступність дешевої робочої сили і екстенсивне збільшення обсягів виробництва, поступово втрачає своє колишнє значення. Їм на зміну приходять ключові складові сучасного економічного прогресу: технологічна модернізація, активне впровадження цифрових рішень у різні сфери, заохочення творчого підходу до підприємницької діяльності та розбудова ефективної інноваційної інфраструктури.

У контексті цього процесу регіони багатьох країн відіграють роль важливих осередків генерування інновацій, оскільки саме локальні територіальні спільноти здатні об'єднувати унікальні чинники – від доступних ресурсів та специфічної галузевої спеціалізації до особливих інституційних можливостей. У таких умовах особливо актуальною стає необхідність чіткого визначення стратегічних пріоритетів у сфері інноваційного розвитку регіонів, що в середньо- і довгостроковій перспективі стає фундаментом підвищення стабільності та конкурентоспроможності національної економіки.

Інноваційний розвиток регіонів охоплює широкий спектр комплексних змін, які включають організаційно-економічні трансформації, впровадження нових технологічних процесів та реалізацію інституційних реформ. Головна його мета полягає у забезпеченні сталого економічного зростання через застосування інноваційних рішень, заснованих на нових знаннях. Основними напрямами такої трансформації є:

1. Технологічна модернізація виробничого сектору. Застосування прогресивних технологічних рішень, зокрема, автоматизації процесів, інтеграції робототехнічних комплексів, використання штучного інтелекту, Інтернету речей та адитивного виробництва як основи сучасних методів виробництва, відкриває можливості для підвищення продуктивності праці. Це дозволяє не лише знизити собівартість продукції, але й покращити її якість, що позитивно впливає на конкурентоспроможність. Переходячи до виробничих систем нового покоління, зокрема до концепції Industry 4.0, створюються умови для гармонійного поєднання виробництва з цифровим середовищем. Це

суттєво підвищує здатність корпорацій адаптуватися до швидкоплинних змін ринку і ефективніше відповідати на його виклики.

2. Розширення та вдосконалення інноваційної інфраструктури. Під поняттям інноваційної інфраструктури розуміють створення й розвиток технопарків, наукових парків, бізнес-інкубаторів, стартапів, центрів передачі технологій, коворкінг-просторів. Її ефективне функціонування сприяє зниженню транзакційних витрат для учасників процесу впровадження інновацій, стимулює взаємодію між науковою сферою, освітніми закладами та бізнес-середовищем. Одним із ключових завдань залишається підтримка нового бізнесу на ранніх етапах розвитку через різноманітні інструменти фінансування. До таких належать венчурні фонди, краудфандингові платформи, які забезпечують доступ стартапів до фінансових ресурсів і таким чином сприяють їхньому фінансовому забезпеченню.

3. Реалізація принципів смарт-спеціалізації передбачає визначення ключових напрямів діяльності, у яких регіон має значний потенціал – науково-технічний, виробничий чи природний – і здатен досягти конкурентних переваг на міжнародному рівні. Замість універсальної підтримки усіх секторів акцент робиться на селективному підході, що дає можливість сконцентрувати ресурси на перспективних галузях. Для формування стратегій смарт-спеціалізації необхідне проведення процесу підприємницького виявлення можливостей із залученням бізнесу, науковців, влади та громадськості.

4. Підтримка малого та середнього інноваційного підприємництва має велике значення, адже ці підприємства виступають джерелом як радикальних, так і поступових інновацій. Вони демонструють високу адаптивність до змін ринку і готовність до впровадження нових продуктів. Стимулювання їхньої активності потребує грантового фінансування, податкових пільг, доступного кредитування та програм наставництва й консалтингу.

5. Розвиток цифрової інфраструктури і електронного врядування створює базу для функціонування інноваційної економіки. Надійні інтернет-мережі, дата-центри, платформи електронних послуг і геоінформаційні системи виступають технологічною основою для сучасних процесів. Електронне врядування сприяє прозорості,

оперативності й легкості державних процедур, зменшує ризики корупції та покращує умови для бізнесу.

6. Розвиток людського капіталу є істотним пріоритетом, оскільки інновації народжуються завдяки творчості людей. Зокрема, слід розвивати освітню систему, орієнтовану на точні науки, інженерію, IT та управління проєктами. Програми перепідготовки кадрів, дуальна освіта та підтримка наукової активності молоді мають бути складовими цього процесу. Також важливо створювати умови для повернення з-за кордону висококваліфікованих фахівців різних спеціальностей.

Інноваційний розвиток регіонів є багатогранним і вимагає ефективної координації політики держави, місцевої влади, бізнесу та освітніх і наукових установ. Основні його напрямки охоплюють модернізацію виробництва, створення інноваційної інфраструктури, впровадження принципів смарт-спеціалізації, стимулювання малого та середнього підприємництва, розвиток цифрової інфраструктури і людського капіталу. Впровадження цих заходів закладає основи для формування регіональних інноваційних систем, здатних забезпечити економічний підйом на основі знань і технологій.

Формування інноваційної спроможності регіону базується на збалансованому поєднанні економічних ресурсів, технологічного потенціалу, соціальної підтримки й грамотного управління. Всебічний підхід створює передумови для стійкого розвитку регіону, підвищення його конкурентоспроможності та якості життя мешканців. Виокремимо його основні сутнісні ознаки:

1. Економічний контекст інновацій. Ресурсний потенціал регіону охоплює рівень промислового розвитку, доступність природних ресурсів, а також можливості залучення фінансових коштів і інвестицій. Малі та середні підприємства виступають рушійною силою локальних інновацій, завдяки їх гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інвестиційна привабливість регіону формується за рахунок державних програм підтримки новаторських ідей, фондів для розвитку стартапів і бізнес-партнерств.

2. Технологічні аспекти. Цифрові технології стають ключовим компонентом сучасного виробництва через автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтернету речей. Локальні науково-дослідні центри, такі як університети,

лабораторії й інноваційні кластери, сприяють створенню новаторських рішень. Ефективний трансфер технологій забезпечується співпрацею між науковими установами й бізнесом, а також реалізацією спільних дослідницько-розробних проєктів.

3. Соціально-культурний чинник. Кадровий потенціал регіону включає кваліфікованих фахівців, програму професійного розвитку та стартап-інкубатори для підтримки молодих підприємців. Інноваційна культура формується готовністю спільнот і підприємств до впровадження нових підходів. Громадська підтримка відіграє важливу роль у реалізації проєктів, спрямованих на трансформацію міського середовища, екологічних ініціатив та інших сфер.

4. Управлінські та стратегічні аспекти. Регіональна політика у галузі інновацій включає розробку стратегічних програм, планів з підтримки індустріальних парків і науково-технологічних кластерів. Міжрегіональне співробітництво сприяє інтеграції регіону у національні та глобальні мережі з інноваційним фокусом. Моніторинг і оцінка досягнень здійснюються через впровадження ключових показників ефективності для аналізу успішності окремих проєктів.

5. Особливості за типом регіону. У промислово розвинених районах акцент зроблено на технологічній модернізації виробничих потужностей. Аграрні регіони зосереджені на впровадженні новітніх рішень у сфері сільського господарства, логістики та переробки продукції. У туристичних зонах пріоритетом є цифровізація інфраструктури й розробка smart-послуг для доступу до сервісів.

С. Корнієвський [14, с. 24–25] звертає увагу на те, що використання системного підходу під час формування та реалізації стратегій регіонального розвитку забезпечує відображення соціальних систем через стратегічні цілі та процеси. На зміст та характер стратегій суттєво впливають відмінності в регіональних соціальних структурах, ринках, культурі та інших особливостях регіону. Регіональні спільноти занадто складні, щоб вважати можливою уніфікацію поведінки акторів регіонального розвитку, у тому числі під час формування стратегій. Отже, системний підхід дає можливість відмовитись від розробки єдиної універсальної моделі стратегії та врахувати наведені чинники у процесах стратегування регіонального розвитку.

Різноманітність компонентів стратегічного процесу створює труднощі у визначенні та описі основних елементів стратегічного планування. Однак застосування системного підходу дозволяє розглядати механізм стратегічного розвитку як цілісну систему, що сприяє формуванню єдиної концептуальної моделі стратегічного планування (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Основні етапи стратегічного планування розвитку регіону

Використання системного підходу дозволяє виділити основні особливості регіону, які необхідно враховувати під час розробки та реалізації стратегії регіонального розвитку:

– цілісність регіону як соціо-еколого-економічної системи;

– підпорядкованість цілям розвитку системи вищого рівня (країни), підсистемою якої є регіон;

– наявність складових елементів, кожен з яких також є системою;

– властивості регіону як системи в цілому не зводяться до властивостей складових його елементів;

– динамізм (знаходження в постійному процесі еволюції);

– безперервність функціонування (зупинка в розвитку призводить до знищення, розпаду системи);

– здатність до саморозвитку, внутрішнім джерелом якого є наявність і розв'язання суперечностей;

– керованість (через органи регіонального управління);

– складність і багаторівневий характер структури [15, с. 258].

Інноваційна стратегія регіону розглядається як багатогранна концепція, що охоплює кілька ключових складових. Зокрема, вона включає детальну інформацію про сам регіон, його основні особливості, характеристики та аналітичну оцінку конкурентних переваг, які відображають економічну здатність регіону до розвитку. Особливу увагу приділяється аналізу рівня соціально-економічного стану, перспектив розвитку ринків збуту продукції та послуг, а також ефективному управлінню екологічним комплексом, яке має важливе значення для забезпечення сталого розвитку.

Також інноваційна стратегія повинна містити детальні дані про доступні джерела фінансування, їх обсяги та цільове призначення, а також основні напрями залучення інвестицій, спрямованих на оптимізацію та модернізацію регіональних процесів. У цьому контексті стає очевидним, що впровадження комплексного набору методів регулювання, включаючи фінансові й економічні інструменти, значною мірою підтримує удосконалення механізмів інноваційного розвитку регіонів, створюючи підґрунтя для стійкого прогресу та зростання.

Основна ідея належного функціонування ефективної інноваційної системи полягає у гармонійному поєднанні її різноманітних складових, забезпеченні їхньої узгодженої взаємодії, створенні та підтримці надійної інноваційної інфраструктури, а також у визначенні можливостей і шляхів для безперервного підвищення результативності інноваційної діяльності. Для досягнення цього необхідно здійснити глибокий та всебічний аналіз сучасного стану такої системи, що включає вивчення її переваг та недоліків з урахуванням актуальних умов та викликів. Крім того, важливо розробити стратегічно обґрунтовані напрямки її подальшого розвитку, які б сприяли зростанню як економічних, так і інноваційних показників, забезпечуючи поступальний рух до досягнення довгострокових цілей.

О. Будякова [16] пише: «Регіон як економічна система пов'язана великою кількістю економічних відносин як із зовнішнім середовищем (де як більш висока система виступає окрема держава або міждержавні та наддержавні структури), так і з внутрішнім середовищем (учасниками яких є юридичні та фізичні особи: підприємства, організації, установи та населення). У цих умовах важливо виділити деякі детермінанти (якісні своєрідності) стратегії підвищення інноваційно-інвестиційно привабливості регіону, які дозволяють позначити основні складової інноваційно-інвестиційної привабливості.

По-перше, це інноваційно-інвестиційний клімат регіону, що може прямо впливати на процес інноваційно-інвестиційної діяльності, оскільки являє собою деяку сукупність характеристик, властивих кожній місцевості чинників, за допомогою яких визначаються можливості і формуються стимули для здійснення реальних інвестицій.

По-друге, це інноваційно-інвестиційний потенціал регіону, що виявляється в наявності існуючих або потенційних можливостей регіонального виробництва, у наявності факторів виробництва, у забезпеченості виробництва певними видами ресурсів, використання яких істотно змінюється (у бік збільшення) при взаємодії з інноваційно-інвестиційними ресурсами.

По-третє, це інноваційно-інвестиційна активність у регіоні, яка може бути представлена інтенсивністю (швидкістю) протікання інноваційно-інвестиційних процесів у регіональній економічній системі, результатом якої стають нові якісні характеристики окремих її параметрів: території, населення, елементів виробництва (основних засобів) [16].

Науковцями доведено, що на сучасному етапі важливим є створення умов для підвищення інвестиційної привабливості та інноваційної активності в Україні шляхом розширення міжнародних комунікацій з лідерами у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку, реалізації транскордонних програм в інвестиційній та інноваційних сферах, якісного перегляду стратегічних пріоритетів та потенційних резервів сталого зростання регіонів, реалізації виваженої регіональної політики у сфері інвестиційно-інноваційного зростання територій. Водночас слід вказати на те, що вагомим потенціалом володіє поглиблення міжнародних комунікацій з лідерами у сфері інвестиційно-інноваційного

розвитку територій, що сприятиме забезпеченню збалансованого інвестиційно-інноваційного зростання регіонів України. Досягти вказаної мети можливо на основі активного використання інституційних, інфраструктурних, фінансово-інвестиційних та комунікаційних інструментів забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій [17].

О. Чирва [18, с. 76] вважає: «Пріоритети розвитку регіональної господарської системи на інноваційній основі мають складатися з таких рівнів:

– 1 рівень – стратегічний – пріоритети, спрямовуються на довгострокову перспективу (понад 5–30 років), які обумовлюють визначення напрямів розвитку науки і техніки, що є найбільш важливими для забезпечення конкурентоздатності регіональних економічних систем держави, на яких слід зосередити обмежені державні ресурси, усуваючи можливість їх розпорошення. До них слід віднести формування регіональної інноваційної системи, здатної поєднати систему генерації нових знань (науку), їх впровадження господарськими суб'єктами через систему освіти та підвищення кваліфікації;

– 2 рівень – тактичний – пріоритети спрямовуються на середньострокову перспективу (1–5 років), що мають на меті формування портфелю інноваційних проектів на рівні регіону, реалізація яких би забезпечила оптимізацію фінансових потоків регіональної соціально-економічної системи та спрогнозувати її фінансовий потенціал;

– 3 рівень – оперативний – пріоритети орієнтовані на короткострокову перспективу (до 1 року). Ці пріоритети можна визначити в межах кожного виду економічної діяльності. Перехід регіональних соціально-економічних систем держави на інноваційну основу розвитку означає досягнення конкурентоспроможності всіх їх видів економічної діяльності науково-технічних розробок та прискорення темпів їх використання. Пріоритетною підтримкою мають користуватися ті види економічної діяльності, які володіють власною базою для здійснення науково-дослідних, науково-технічних і експериментальних робіт та відповідний науковий (трудовий) потенціал. При цьому пріоритетами мають бути розвиток обробних наукомістких промислових галузей, зокрема, зменшення обсягів виробництва

сировини з метою збільшення обсягів виробництва готової наукоємної продукції.

Вихідним пунктом розробки концепції розвитку економіки регіону є визначення стратегічних цілей та галузевих пріоритетів. Слід пам'ятати, що основна мета розвитку регіону полягає у вирішенні проблеми забезпечення самодостатності території. А основним цільовим орієнтиром стратегічного плану розвитку регіону є підвищення рівня та якості життя населення. Стратегія соціально-економічного розвитку повинна передбачати:

– проведення цілеспрямованої структурної, науково-технічної й інвестиційної політики;

– вирішення соціальних і екологічних проблем при реформуванні економіки;

– стимулювання ділової активності реального сектору економіки [7].

Основу інноваційної стратегії складає модель інноваційного розвитку регіонів. Вона є головним фактором, який виводить регіон на передові рубежі наукового та соціально-економічного прогресу. У такій моделі роль основного джерела економічного розвитку регіону відіграють наукові досягнення і їх технологічне втілення, які дають можливість, насамперед, підвищити конкурентоспроможність регіону, гарантувати йому економічну безпеку, гідне місце на міжнародних ринках. Модель інноваційного розвитку передбачає також реалізацію такої його стратегії, яка спрямована на освоєння у виробництві і просування на ринок технологічних і організаційно-управлінських інновацій [19].

До ключових тенденцій стратегічного планування на регіональному рівні, на думку З. Бурик [20], варто віднести:

1. Орієнтація на стратегування розвитку окремих територій (децентралізації в питаннях планування).

2. Орієнтири на досягнення Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року.

3. Застосування підходу SMART-спеціалізації до планування регіонального розвитку. Пошук системоутворюючих галузей та підгалузей регіонального розвитку.

4. Розвиток регіональних кластерних утворень та стимулювання інновацій.

5. Широке залучення стейкхолдерів (громадськості, підприємців) до обговорення проблем розвитку території.

6. Встановлення та контроль досягнення ключових KPI для стратегії розвитку регіону/території.

Інноваційно орієнтована модель розвитку передбачає формування регіональних стратегій, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для впровадження інноваційних рішень та технологій. Основними напрямами цієї моделі слід вважати:

– диверсифікацію економічної структури регіону через активний розвиток високотехнологічних і наукомістких галузей, що сприяють зростанню конкурентоспроможності на світовому рівні;

– стимулювання інноваційного підприємництва з акцентом на розбудову бізнес-інкубаторів, підтримку стартапів та формування сприятливого екосистемного середовища для їх функціонування;

– розвиток людського капіталу, який тяжіє до креативності, оволодіння цифровими навичками та здатності до безперервного професійного зростання, задовольняючи потреби сучасного ринку праці;

– розширення взаємодії між наукою та бізнесом через механізми ефективного трансферу технологій, створення індустріальних парків і укріплення кластерних систем для оптимізації кооперації між зацікавленими сторонами;

– забезпечення принципів сталого розвитку, коли економічне зростання гармонізовано з екологічними пріоритетами та соціальною відповідальністю регіональних організацій.

Перед органами місцевої влади часто постають питання про недостатність необхідних ресурсів, коли потрібно вирішувати питання щодо пріоритетності сфер виділення коштів: на покращення доріг, на розвиток освіти та медицини, на реконструкцію житлово-комунальної інфраструктури, на підтримку розвитку підприємництва. Щоб не виникало подібних запитань, потрібно правильно скласти Стратегію розвитку територій, визначити пріоритетні цілі, розробити сценарії розвитку територій в існуючих умовах. Для того, щоб скласти та аргументувати План розвитку територій, потрібно виконати складну роботу, пов’язану з аналізом усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які

впливають на розвиток територій. Але недостатньо лише зібрати інформацію, потрібно з'ясувати конкретні переваги та недоліки і обґрунтувати стратегічний вибір щодо розвитку територій [20].

Для реалізації цих завдань необхідне стратегічне планування з довгостроковою перспективою, яке спирається на чітко визначені цілі та критерії. Таке бачення має бути інтегроване у формування регіональних програм і планів, що враховують специфіку локального контексту та можливості використання внутрішніх ресурсів.

7.3. Механізми реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком регіонів

Ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком регіонів визначається здатністю впроваджувати сучасні механізми та інструменти, що сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності й адаптації до глобальних викликів. Серед основних управлінських підходів виокремлюють:

– стратегічне планування, яке передбачає розробку програм розвитку регіону з врахуванням світових тенденцій та специфіки локальних умов;

– програмно-цільове управління, зосереджене на оптимізації ресурсів шляхом їх концентрації на ключових напрямах інноваційної діяльності;

– сценарне моделювання, що спрямоване на прогнозування потенційних траєкторій розвитку в умовах невизначеності;

– кластерний підхід, орієнтований на створення територіально сконцентрованих об'єднань підприємств, науково-освітніх закладів та інших суб'єктів, які спільно функціонують у рамках регіональних інноваційних екосистем.

Ключовим елементом у забезпеченні ефективності цих механізмів виступає інституційний аспект. Органи державної влади відповідають за створення належного нормативно-правового й фінансового середовища; бізнесові структури відіграють роль реалізатора інноваційних проектів; науково-освітні установи надають знання та технології. Координація діяльності між цими акторами є критичною для успішної реалізації

стратегій, що особливо важливо у контексті усунення бар'єрів, таких як брак інвестицій, низький рівень інноваційної культури серед підприємців та недостатня комерціалізація наукових розробок.

З точки зору С. Козловського [6], сутність і зміст регіонального стратегічного управління найбільше повно розкривається через сукупність основних понять стратегічного управління:

1. Розділи стратегічного управління включають основні теоретичні складові: основи стратегічного управління, стратегічне планування, управління і контроль реалізації стратегії. Кожний розділ містить параграфи (підрозділи), склад яких ще не можна визнати цілком у теорії управління.

2. Методологія дослідження – сукупність загальних і спеціальних методів дослідження, застосовуваних у стратегічному управлінні: системний аналіз, STEP- і SWOT-аналізи, цільове управління й ін.

3. Етапи стратегічного управління – складені елементи процесу дослідження, розробки й реалізації стратегії, включаючи діагностичний аналіз, формування розділів стратегічного плану по підсистемах і управління змінами в регіоні.

4. Підсистеми регіону – найбільш важливі структурні елементи, взаємодіючі між собою.

5. Стадії життєвого циклу регіону відображають основні етапи розвитку організації: зародження, ріст, зрілість і трансформація. Їхнє виділення не можна плутати зі стадіями життєвого циклу продукції й послуг.

6. Стратегії регіонального розвитку – види узагальнюючих моделей регіонального розвитку.

7. Стратегії розвитку регіону розбиті по трьох варіантах – песимістичний, реалістичний і оптимістичний.

У затверджених Міністерством розвитку громад та територій України «Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [21] визначено алгоритм стратегічного планувального циклу розвитку територій:

1) аналіз – вивчення ситуації у територіальній громаді, основних проблем та становища різних груп бенефіціарів, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних соціальних та вікових груп жінок і чоловіків,

проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами (проведення на цій основі соціально-економічного та SWOT-аналізу);

2) планування – визначення сценаріїв розвитку, стратегічного бачення, стратегічних і оперативних цілей, способів реалізації завдань і заходів, а також визначення ключових результативних показників досягнення встановлених цілей Стратегії;

3) впровадження – розроблення та затвердження Плану заходів, формування бюджету з урахуванням цілей, визначених у Стратегії, реалізація місцевих програм розвитку, проектів та заходів, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності;

4) оцінювання – визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток територіальної громади, досягнення запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.

Особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку є те, що в системі «національна економіка – макроструктурна галузь – область – місто – селище – село – підприємство» повинна простежуватися цілісність, стратегії соціально-економічного розвитку підсистем мікро-, мезо- та макрорівнів не повинні суперечити одна одній. Лише за умови взаємоузгодження розробки і впровадження стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективність функціонування усієї системи стратегічного планування в контексті управління національним господарством. Зокрема, в основу цієї системи повинен бути закладений комплексний методичний підхід як базис розробки та реалізації стратегій і стратегічних планів. Однак у вітчизняній практиці не на всіх рівнях національної економіки розроблено методичне забезпечення формування стратегій і стратегічних планів розвитку, методики, які використовуються в управлінській діяльності, містять низку недоліків з точки зору впливу на реалізацію стратегічного плану [22, с. 153].

Одним із ключових результатів впровадження стратегічного підходу є оптимізація використання доступних ресурсів. Недостатність довгострокового бачення часто призводить до розпорошення фінансових, матеріальних, природних і людських ресурсів, що знижує ефективність їхнього використання та мультиплікативний ефект. Завдяки стратегічному плануванню формується система раціонального розподілу

інвестицій, стимулюється модернізація інфраструктури, покращується логістична підтримка, а також створюються сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Крім того, стратегічний підхід сприяє підвищенню інвестиційної привабливості регіону, оскільки наявність чіткої стратегії дозволяє передбачати ризики, ідентифікувати конкурентні переваги та створювати прозоре середовище для співпраці з національними та міжнародними інвесторами.

У нашій країні, вважає О. Шевченко [23], з метою активізації інноваційної діяльності варто розробити та реалізувати систему заходів, спрямованих на посилення інтересу приватного капіталу відносно вкладання засобів у інноваційну діяльність. Так, на нашу думку, перспективними в цьому сенсі є інституційні інвестори, інвестиційні фонди та компанії, а також комерційні банки. Для цього необхідно створити належні умови, які стимулювали б їх до надання довгострокових кредитів підприємствам-інноваторам. Варіантом реалізації подібних заходів може стати, наприклад, зменшення податкових зобов'язань банку, який фінансуватиме інноваційну діяльність, його пільгове фінансування або ж передача йому частини прибутку у профінансованому проекті.

Однією з важливих переваг стратегічного підходу є зменшення територіальних диспропорцій. Процеси стратегічного планування забезпечують збалансований розвиток між більш урбанізованими центрами й периферійними територіями, сприяють розширенню доступу до базових послуг, модернізації транспортної та інженерної інфраструктури, а також генерації соціального капіталу. У межах системи стратегічного управління значення міжмуніципального співробітництва, партнерства між громадами та використання механізмів децентралізації значно посилюється. Це створює нові перспективи для місцевого розвитку, активізації місцевих ініціатив і підвищення якості життя населення.

Моніторинг і оцінка є невід'ємними складовими ефективного стратегічного управління. Використання систем індикаторів, регулярне уточнення планів розвитку, забезпечення прозорості через публічну звітність і залучення громадськості дозволяють істотно покращити результати реалізації стратегій. Такий підхід не лише сприяє контролю над досягненням визначених цілей, але й забезпечує підзвітність органів

влади, зміцнення суспільної довіри, а також прозорість управлінських процесів. У результаті формується нова модель регіонального поступу, орієнтована не тільки на економічне зростання, а й на соціальну згуртованість, екологічну стійкість і інклюзивність.

Сьогодні інноваційний розвиток економіки регіонів можна вважати одним із найбільш перспективних в умовах повоєнного часу та складних для реалізації, адже, незважаючи на наявне фінансове забезпечення наукових досліджень, що мало б сприяти розвитку інноваційних структур у регіонах, ні держава, ні приватне господарство власними силами не здатні забезпечити ефективні прогресивні зміни на технологічному рівні економіки. Відсутність належних умов на державному та регіональному рівнях в Україні перешкоджає створити, запустити та забезпечити ефективне функціонування механізму інноваційного розвитку. Для його формування необхідно прийняти відповідні нормативно-правові акти, створити цільові інноваційні програми розвитку країни в цілому та її областей, ураховуючи регіональні особливості та можливості та сформувати комісії, що матимуть повноваження стежити за рівнем виконання програм. Забезпечення рівноважного та збалансованого інноваційного розвитку регіонів залежить від створення необхідних і достатніх умов для активізації кожної складової. З цією метою важливо сформувати державну та регіональні стратегії інноваційного розвитку та розбудувати систему забезпечення розвитку державно-приватного партнерства як ефективну форму організації процесу комплексного розвитку регіонів [24].

Україна перебуває на етапі активного формування сучасної системи стратегічного управління регіональним розвитком. Проведення реформи децентралізації сприяє розширенню фінансової і управлінської автономії регіонів, відкриваючи нові можливості для втілення інноваційних стратегій. Уже сьогодні в окремих регіонах реалізуються успішні приклади інноваційної діяльності: створення ІТ-кластерів у Львові та Харкові, розвиток індустріальних парків у Дніпропетровській області, формування екосистем стартапів у Києві. Позитивний досвід демонструє важливість партнерства між органами влади, бізнесом і науково-освітніми спільнотами.

Нині відбувається зміна парадигм регіонального економічного розвитку і регіональної політики, здійснюється пошук шляхів підвищення ефективності управління територіальним розвитком, нових форм, методів і механізмів участі регіональних органів влади в управлінні територією. Замість традиційних теорій розвитку регіону обґрунтовуються і стають теоретичною базою сучасної регіональної політики міжрегіональна конкуренція, інноваційний розвиток регіонів, територіально-кластерний підхід. Тобто розвиток регіонів розглядається як відображення всього процесу розвитку в цілому. При цьому враховується країна або група країн спільно з регіональними наслідками і результатами перетворень в економічній сфері. Інший підхід до розвитку регіону має на увазі, що розвиток дасть змогу забезпечити позитивну динаміку якості і рівня населення, створить умови для сталого, збалансованого відтворювального процесу в регіоні з урахуванням оцінки його потенціалу і взаємовпливу низки чинників. Розглядаючи регіон, як підсистему національної економіки, можна сформулювати поняття стратегічного управління розвитком регіону як процес зміни економічної системи, спрямований на підвищення добробуту населення, що забезпечує стійкість системи в сьогоденні і майбутньому, сприяє посиленню конкурентоспроможності регіону [8].

Втім, значна частина територій стикається з суттєвими викликами. Серед них варто відзначити недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, слабку інтегрованість регіональних стратегій у загальнонаціональну інноваційну політику. Успішне вирішення цих проблем потребує державної підтримки та активізації місцевих ініціатив.

О. Зарічна [10] висловлює слушну думку про те, що стратегічне управління розвитком регіонів України потребує негайних дій, а тому в першу чергу необхідно:

– розробити новий підхід до податкового і економічного регулювання політичних процесів, зокрема, переорієнтувати частково управління місцевими податками в територіальні управління, інвестиційні кошти спрямувати на розбудову і підняття економіки регіонів, міст і селищ, які опинилися в зонах бойових дій;

– більш гнучкіше підходити до розробки стратегічних планів на більш короткотривалий період і зазначенням дієвих тактичних заходів, а

також можливо розробити декілька варіантів враховуючи теперішні події та після закінчення війни з агресором;

– реформування адміністративно-територіального устрою, переглянути питання створення територіальних громад, особливо в тих регіонах, які найбільш постраждали від нападів окупантів;

– підтримка бізнесу з боку держави (релокація підприємств), зокрема, прийняття низки законів та нормативних документів, які б більш ефективніше організовували процеси переміщення підприємств та сприяли збільшенню мобільності робочої сили. Також це буде створювати і нові робочі місця для переселенців;

– посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проєктів повоєнного соціально-економічного розвитку;

– розвиток та налагодження ефективної транспортної і логістичної інфраструктури задля забезпечення більш рівномірного розподілу продукції, товарів і послуг та врегулювання експортно-імпортних операцій тощо.

Ефективність регіональних інноваційних систем (РІС) значною мірою залежить не лише від обсягів виділеного фінансування, але й від таких ключових чинників, як наявність висококваліфікованої робочої сили, відкритість наукових та освітніх установ до активної співпраці з бізнесом, доступ до розгалужених мереж інвесторів, а також створення ефективних сервісів, що сприяють розвитку стартапів. Крім того, ключовими елементами успішного інноваційного середовища є міцні локальні зв'язки, високий рівень довіри між учасниками системи та здатність інституційних структур до результативної координації спільних дій.

Узагальнення аналітичних досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світового банку засвідчує наявність в України певного потенціалу для інноваційного розвитку. Це, зокрема, обумовлено високим рівнем освіченості населення, науковим кадровим потенціалом і динамічним розвитком ІТ-галузі.

Однак країна наразі стикається з численними системними бар'єрами: недостатньою інтегрованістю складових екосистеми, дефіцитом довгострокових інвестицій, низьким рівнем комерціалізації

наукових розробок, а також безпековими викликами в окремих регіонах. Відповідно до даних Global Innovation Index, Україна займає помірні позиції в рейтингу інноваційного розвитку, що свідчить про значний потенціал для удосконалення політик і зміцнення інституційної бази.

З метою підвищення інноваційної спроможності регіонального розвитку необхідно реалізувати низку конкретних заходів:

1. Спрямувати увагу на місцеві конкурентні переваги у контексті підходу смарт-спеціалізації. Регіонам варто визначати нішеві напрями з найбільшим потенціалом для досягнення конкурентоздатності та концентрувати фінансові й людські ресурси на їхньому розкритті.

2. Зміцнити інноваційну екосистему шляхом стимулювання взаємодії між університетами та промисловістю, створення бізнес-інкубаторів і акселераторів, розбудови мереж менторства, а також впровадження локальних венчурних фінансових механізмів.

3. Покращити якість управління на місцевому рівні та забезпечити ефективну координацію шляхом формування міжсекторних платформ для процесу виявлення підприємницьких ініціатив, а також шляхом запровадження прозорих механізмів відбору проєктів.

4. Спрямувати ресурсні вкладення у довгострокові інвестиції в розвиток інфраструктури та людського капіталу. Першочерговими напрямами є розширення доступу до STEM-освіти, стимулювання науково-дослідної діяльності та впровадження цифрових технологій на регіональному рівні.

5. Забезпечити інклюзивність у регіональному розвитку, враховуючи особливості периферійних і сільських територій. Для уникнення поглиблення просторової нерівності політики підтримки мають бути спрямовані як на провідні економічні кластери, так і на менш розвинені регіони. Зокрема, рекомендації ОЕСР закликають до балансу у розподілі ресурсів задля стимулювання всебічного розвитку.

Отже, аналізуючи успіхи і виклики сучасного інноваційного розвитку регіонів, можна зробити висновок, що він характеризується яскраво вираженою географічною специфікою – більшість інноваційної активності зосереджена у певних осередках розвитку.

О. Шкарупа і П. Кучеренко [25] переконані: «Основою для вирішення проблем, які склалися в сфері управління інноваційною діяльністю, є надання суспільству можливостей щодо розвитку

інноваційної інфраструктури. Саме підприємницький сектор є каталізатором впровадження інновацій і може бути зацікавлений у масштабуванні інновацій. Суспільство потребує адекватного простору для формування та розвитку інноваційної діяльності в регіонах України. До основоположних стимулюючих інструментів щодо ініціації та реалізації інноваційних проектів в Україні можна віднести такі як:

– фінансування та підтримка регіонів України з боку держави;

– соціальна допомога та пільги в сфері провадження інноваційної діяльності;

– підтримка регіонів із низьким рівнем інноваційних заходів за допомогою державних програм;

– створення оптимальних умов для державних та вітчизняних інвесторів;

– створення обґрунтованого плану щодо формування, перевірки та контролю інноваційного потенціалу регіонів;

– підготовка та стимулювання кваліфікаційних кадрів щодо інноваційних проектів».

Процес децентралізації в Україні, який активно набуває розвитку, суттєво змінює механізми управління територіальним розвитком. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень створює умови для впровадження нових моделей стратегічного планування, орієнтованих на включення місцевих зацікавлених сторін, підвищення прозорості владних рішень і адаптивного реагування на локальні виклики. Однак, щоб інтеграція таких підходів була успішною, необхідно переосмислити концептуальну та інституційну основу стратегій, які раніше формувалися у межах централізованої системи управління.

Традиційні моделі стратегічного планування будувались на принципах централізованого визначення пріоритетів і розподілу ресурсів. Децентралізація змінює ці підходи, переводячи розробку стратегій розвитку на рівень партнерського планування, де ключову роль відіграють громади, бізнес, громадські організації та академічні установи. Співпраця між ними формує основи для переходу від вертикальної ієрархії до мережевої моделі управління, заснованої на координації спільних інтересів і використанні механізмів діалогу.

Однією з проблем централізованих стратегій є універсалізація цілей, яка не враховує специфіку різних рівнів розвитку територій.

Перехід до децентралізованого управління вимагає впровадження диференційованих моделей, здатних враховувати особливості урбаністичних центрів, депресивних регіонів та сільських громад. У цьому контексті особливого значення набуває концепція smart specialisation, яка спрямована на визначення унікальних точок зростання кожної території, замість стандартного копіювання цілей для усіх.

Потенціал децентралізації значною мірою залежить від професійної підготовки, аналітичної компетенції та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Використання стратегічних моделей, що базуються на складних аналітичних методах (таких як сценарне планування, баланс інтересів чи міжсекторальна взаємодія), повинно бути приведене у відповідність до рівня інституційної готовності громад. Важливим аспектом такої адаптації є спрощення процедур, яке водночас не зменшує цінності стратегічних документів.

Децентралізація не виключає необхідності синхронізувати стратегії на локальному, регіональному та національному рівнях. Відсутність ефективної координації призводить до дублювання зусиль, конфлікту цілей та нераціонального використання ресурсів. Відтак адаптація стратегічного підходу має базуватися на багаторівневій взаємодії, де кожен рівень забезпечує чітке визначення своєї ролі у розробці, реалізації та моніторингу стратегій.

Адаптація стратегічного планування до умов децентралізації відкриває значні перспективи, але вимагає не механічного переписування документів, а переосмислення процесу стратегічного планування як спільної відповідальності. Основними напрямами цієї адаптації є:

– зміна підходів до планування з директивних на партисипативні;

– урахування територіальної специфіки під час диференціації стратегій;

– посилення інституційного потенціалу на місцевому рівні;

– створення дієвої системи багаторівневої координації.

Децентралізація приносить не лише нові виклики, але й відкриває можливості для розробки сучасних стратегічних документів, орієнтованих на актуальні потреби громад та їхню конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

На думку науковців, існує нагальна потреба у запровадження дієвих шляхів активізації інноваційного розвитку територій України в умовах

поствоєнного стану із дотриманням принципів децентралізації управління, до яких варто віднести:

− сприяння розвитку інноваційних екосистем, здатних забезпечити збалансований розвиток територій;

− забезпечення умов для здійснення інноваційної діяльності релокованих підприємств;

− розвиток територіальної інноваційної інфраструктури;

− сприяння збереженню та розвитку кадрового потенціалу, залученню кваліфікованих фахівців до інноваційної активності;

− акцентування уваги на впровадженні соціальних інновацій на рівні територій, здатних пом'якшити соціальні проблеми у суспільстві, забезпечити соціальну та психологічну підтримку вразливих верств населення;

− налагодження взаємодії між різними суб'єктами, які прямо чи опосередковано чинять вплив на розвиток інноваційної активності (регіональні владні інституції, бізнес-структури, освітні установи, представники громадянського суспільства тощо);

− зосередження уваги на вирішенні екологічних проблем та забезпеченні потреб раціонального та ощадливого використання всіх видів ресурсів під час визначення напрямів інноваційного розвитку територій;

− відновлення та розбудова нових логістичних зв'язків з урахуванням нових реалій взаємодії;

− інтенсифікація першочергового відновлення пріоритетних та соціально значущих видів економічної діяльності на інноваційних засадах та ін. [26].

Отже, стратегічне управління постає ключовим інструментом побудови інноваційно орієнтованої моделі регіонального розвитку, забезпечуючи довгострокове бачення, мобілізацію ресурсів і синхронізацію діяльності різних суб'єктів економічного середовища. Інноваційна орієнтація стратегій сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, їхньої адаптивності до глобальних викликів та формуванню передумов для сталого розвитку.

Реалізація цієї стратегії вимагає глибокого переосмислення як основної мети, так і пріоритетних завдань регіональної інноваційної політики для забезпечення її дієвості. Особлива увага при цьому повинна

бути зосереджена на створенні потужної та ефективної інноваційної системи, яка стане ключовим елементом всього механізму технологічної модернізації. Така система має орієнтуватися на постійний саморозвиток, оновлення і адаптацію до сучасних викликів для досягнення стратегічних цілей. Це сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності регіону в умовах динамічного ринку, але й гарантуватиме його економічну стабільність та безпеку у довгостроковій перспективі.

Інновації у розвитку регіонів виступають ключовим каталізатором економічного та соціального прогресу на локальному рівні. Одним із ключових аспектів для забезпечення сталого розвитку регіонів є використання наступних інноваційних інструментів:

1. Смарт-спеціалізація визначає пріоритетні напрямки розвитку регіону на основі його конкурентних переваг та інноваційного потенціалу. Перевагами смарт-спеціалізації є сфокусоване використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності регіону та створення нових робочих місць. В ЄС концепція смарт-спеціалізації застосовується як інноваційна система розумних рішень, спрямованих на активізацію структурних змін в економіці регіонів, формування та розвитку регіональної спроможності ефективного функціонування на найважливіших світових ринках.

2. Цифрові технології спрямовані на використання цифрових технологій для покращення управління регіоном, розвитку економіки та підвищення якості життя. Перевагами цифрових технологій є підвищення прозорості та підзвітності влади, удосконалення доступу до інформації та послуг та розвиток нових галузей економіки.

3. «Зелені» інновації розробляються для впровадження нових технологій та методів, які мінімізують вплив на довкілля та сприяють сталому розвитку. Перевагами «зелених» інновацій є зменшення забруднення довкілля, збереження природних ресурсів, створення нових робочих місць.

4. Кругова економіка передбачає застосування методів переробки, використання вторинних ресурсів, та зменшення відходів для створення більш ефективної економіки. Переваги принципів кругової економіки полягають вефективному використанні ресурсів, зменшенні відходів та сприянню екологічній стійкості економіки.

5. Відновлювана енергетика полягає у використанні відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, та гідроенергетика, що сприяє зменшенню викидів парникових газів та залежності від нестабільних ресурсів. Перевагами є зменшення забруднення довкілля та ризику від залежності від нестабільних енергетичних ресурсів, сприяючи при цьому збільшенню енергетичної стійкості.

6. Екологічний дизайн інфраструктури. Розробка інноваційних рішень у будівництві та плануванні міст для максимального збереження природних ресурсів та зменшення впливу на довкілля. Перевагами екологічного дизайну інфраструктури є створення більш ефективних та стійких до змін середовища міст, що забезпечать підвищення рівня життя мешканців та зниження негативного впливу на довкілля [27].

Особливо важливими для України залишаються розвиток інституційної бази, вдосконалення інноваційної інфраструктури та поширення кращих практик регіональних стратегій. Перспективними напрямами подальших досліджень є кількісна оцінка ефективності стратегічних програм розвитку, запровадження системи індикаторів інноваційної динаміки регіонів, а також аналіз міжнародного досвіду стратегічного управління у контексті його реалізації у нашій державі.

Загалом стратегічне управління виступає фундаментальним інструментом у процесі нарощування конкурентоспроможності регіонів, вибудови стратегії партнерства, раціональної координації ресурсів та забезпечення довгострокової стійкості територій.

Українські науковці [28] вважають: «Загальним і основним викликом, перед яким стоять вітчизняні регіони, є інтенсифікація дій у сфері регіональної інноваційної політики. Українська регіональна інноваційна політика вимагає зміцнення та реорганізації в аспекті використання перспектив, які несе європейська інтеграція, і можливостей фінансування проінноваційних дій. Необхідним завданням є й перенесення центру ваги з «м'яких заходів» на так звані «жорсткі дії», безпосередньо зорієнтовані на поліпшення технологічного потенціалу та інноваційного регіону. Не применшуючи значення «м'яких заходів», що відповідно збільшують знання, інформацію і підвищують проінноваційну свідомість, більший акцент повинен робитися на безпосередні заходи щодо зміни структури системи та інноваційних здатностей регіонів у побудові регіональної системи інновацій.

З огляду на сучасні виклики трансформаційних і глобалізаційних процесів його значення невпинно зростає, сприяючи формуванню усвідомлених підходів до регіонального розвитку. Виключно від якості стратегічного управління залежить здатність регіонів реалізовувати концепцію інклюзивного розвитку, створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності, залучати інвестиції та вдосконалювати потенціал людського капіталу.

Формування регіональної інноваційної політики в Україні значною мірою є процесом, залежним від зовнішніх умов (зокрема, від доступності ресурсів з європейських фондів). Меншою мірою він є результатом низової потреби та переорієнтації регіональної політики на проблеми, які пов'язані з інноваційністю економіки. Вітчизняна регіональна інноваційна політика, здається, весь час перебуває у «повзаючій фазі». Брак знань і досвіду у цій сфері, низька проінноваційна свідомість органів державної влади та традиційний і в цілому консервативний підхід до формування здатності інноваційних регіонів, слабка координація проінноваційних заходів є значними проблемами та викликами у формуванні регіональних систем інновацій. Така політика вимагає більшого ангажування регіональної влади, зміцнення і глибокої реорганізації для повного використання відповідних можливостей європейської інтеграції [28].

Інноваційний тип розвитку передбачає, з одного боку, формування у суспільстві інституцій, які сприяють створенню умов для активної інноваційної діяльності у всіх сферах життя, а також ефективного проходження й своєчасного оновлення інноваційних циклів. З іншого боку, необхідно забезпечити функціонування системи стримувань і противаг, яка дозволяє суспільству підтримувати стабільність розвитку та обирати найбільш оптимальну стратегію поведінки в умовах динамічно технологічної реальності, яка постійно змінюється.

Таким чином, стратегічне управління визначає не лише поточну траєкторію розвитку територій, але й масштаби їхньої інтеграції у формування національної та європейської політики регіонального поступу.

Список використаних джерел:

1. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

2. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. № 4. С. 97–103.

3. Даглі А. С. Сутність та зміст стратегічного упраління розвитком регіону. *Економічний вісник Донбасу.* 2012. № 2 (28). С. 52–55. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012 2/EVD_2012_2.pdf#page=52 (дата звернення: 26.09.2025).

4. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм*. 2010. Т. 1. Вип. 1. С. 26–26. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/0 (дата звернення: 27.09.2025).

5. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96.

6. Козловський С. В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем. *Економіка України*. 2010. № 9. С. 8–38. URL: https://lnk.ua/R4aMn8E4J (дата звернення: 30.09.2025).

7. Тіщенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84–89. URL: http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-2/Ek_visnyk_2_2010-84-89.pdf (дата звернення: 2.10.2025).

8. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40 (дата звернення: 2.10.2025).

9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 3.10.2025).

10. Зарічна О. В. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1432/1379 (дата звернення: 4.10.2025).

11. Нестеренко С. С. Концептуальні засади стратегічного управління регіональними системами з метою забезпечення конкурентного розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 31–37. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6645/1/.pdf (дата звернення: 4.10.2025).

12. Тимофієва С. Б. Конкурентні переваги регіону та вплив на них параметрів регіональної інфраструктури. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 512–515. URL: http://globalnational.in.ua/issue92016 (дата звернення: 5.10.2025).

13. Романко О. П. Поняття конкурентоспроможності регіону та його ознаки. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3869 (дата звернення: 5.10.2025).

14. Корнієвський С. В. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2021. № 1 (71). С. 21–29.

15. Вишиванюк М. В. Теоретичні передумови формування стратегії сталого розвитку регіонів. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2012. Вип. 4. С. 284–291.

16. Будякова О. Ю. Формування стратегії підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості регіону. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку* : монографія / за заг. ред. Н. С. Ілляшенко. Суми : Триторія, 2020. С. 99–109. URL: https://lnk.ua/zN2KkmL47 (дата звернення: 6.10.2025).

17. Цзян Пань Інструментарій забезпечення збалансованого інвестиційно-інноваційного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 55–61. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/11.pdf (дата звернення: 6.10.2025).

18. Чирва О. Г. Інноваційно-орієнтована стратегія підвищення конкурентоспроможності регіональних соціально-економічних систем. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. № 50. С. 74–81.

19. Кривенко Л. В., Кривенко С. В. Інноваційна стратегія розвитку регіонів: ключовий орієнтир конкурентоспроможності. *Теорія та практика управління економічним розвитком* : тези доповідей міжнар.

наук.-практ. конфер., м. Київ, 22–23 листоп. 2021 р. м. Київ, 2021. С. 49–50. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4caf7c78-263e-483a-bb8f-d7f189d0af17/content (дата звернення: 6.10.2025).

20. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій як інструмент управління. *Публічне адміністрування і національна безпека.* 2020. № 93. С. 53–62. URL: https://lnk.ua/RVdKLAAe3 (дата звернення: 7.10.2025).

21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338 (дата звернення: 8.10.2025).

22. Панухник О. В. Методичне забезпечення страте гічного планування в регіонах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (91). С. 152– 157.

23. Шевченко О. М. Стратегія формування регіональної інноваційної системи та фінансові інструменти її реалізації. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* 2015. № 3 (36). С. 244–247. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/.pdf (дата звернення: 9.10.2025).

24. Михайленко Д. Г., Павловська І. Г., Шавлак М. А., Єремєєв О. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 117–126 URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001359120 (дата звернення: 10.10.2025).

25. Шкарупа О. В., Кучеренко П. В. Державне ругулювання масштабування інновацій на регіональному рівні для сталого розвитку України. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка».* 2020. № 2. С. 146–151. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc9a1ac5-8908-4b1e-8d0d-c6dd29bf3821/content (дата звернення: 11.10.2025).

26. Чао Ч., В'юник О. В. Шляхи активізації інноваційного розвитку територій України в умовах децентралізації. *Наукова весна : матеріали XIII Міжнар. наук.-техн. конф. аспірантів та молодих вчених*. Дніпро, 2023. С. 237–238. URL:

https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bb523e13-49c4-45f0-ac4e-d8c0de917d83/content (дата звернення: 12.10.2025).

27. Медвідь Г. С. Інноваційні інструменти для трансформації регіональної політики та сталого розвитку. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку* : V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 9 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 115–117. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

28. Зварич І., Зварич О. Інституційні засади економічного розвитку регіонів України у світлі формування інноваційних систем. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 26–31. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.4 (дата звернення: 12.10.2025).

Наукове видання

Наталія Володимирівна Білошкурська
Алла Валеріївна Гуменюк
Олена Валентинівна Гарматюк
Ольга Анатоліївна Логінова
Наталія Миколаївна Малярчук
Олександр Михайлович Світовий
Тетяна Анатоліївна Ящук

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

Монографія

за загальною редакцією доктора економічних наук, професора О. М. Світового

Видається в авторській редакції

Підписано до друку 25.11.2025.
Формат 60х84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий. Друк. арк. 18,5.
Умов. друк. арк. 17,2. Обл.-вид. арк. 14,3.
Наклад 100 прим. Зам. № 8869.

Віддруковано з оригіналів замовника.
ФОП Корзун Д.Ю.
Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця
серія В02 № 818191 від 31.07.2002 р.

Видавець ТОВ «ТВОРИ».
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 6188 від 18.05.2018 р.
21034, м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, 62а.
Тел.: 0 (800) 33-00-90, (096) 97-30-934, (093) 89-13-852.
e-mail: info@tvoru.com.ua
http://www.tvoru.com.ua