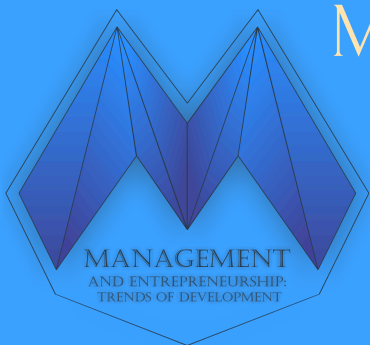




МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

www.management-journal.org.ua

JOIN THE DISCUSSION!

eISSN: 2522-1566

VOL. 2 ISSUE 32 2025
ВИПУСК 2 (32) 2025

JUNE 2025
ЧЕРВЕНЬ 2025

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 2 (32) 2025*

Запоріжжя
2025

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 2 (32) 2025

Zaporizhzhia
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Полусмяк Юлія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7521-6418](#)

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Шавкун Ірина Григорівна – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Онищенко Оксана Анатоліївна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

Maya Rumenova Lambovska – Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Антонюк Катерина Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Артюх Тетяна Миколаївна – доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Бухаріна Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Волкова Валерія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Дибчинська Яна Станіславівна – кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Матвейчук Людмила Олександрівна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Україна [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Павлюк Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Сагайдак Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Хацер Ганна Олексіївна – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики перекладу з англійської мови, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

Хацер Максим Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

Чуріканова Олена Юріївна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Шишкін Віктор Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет “Запорізька політехніка”, Україна, Україна [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2025

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2025

EDITORIAL TEAM

EDITOR-IN-CHIEF

Yuliia Polusmiak - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Iryna Shavkun – Doctor of Science (Philosophy), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

EXECUTIVE EDITOR

Oksana Onyshchenko - PhD in Public Administration, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

EDITORIAL BOARD

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

Atanas Dimitrov Georgiev – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

Maya Rumenova Lambovska – Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID 1-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Sebastien Menard – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Mufutau Akanmu Popoola – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Andreas Urbich – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

Dmytro Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Kateryna Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Tetyana Artyukh - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
[ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Valeriya Volkova – Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

Nataliia Goncharenko – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Natalia Hurzhii – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Yana Dybchinska – Ph.D. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Andrii Karpenko – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Liudmyla Matveichuk – Doctor of Science (Public Administration), Ph.D. in Economics, Associate Professor, Kam'ianets'-Podil's'kyi Ivan Ohienko National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

Natalia Metelenko – Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Tetiana Pavliuk – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Tetiana Pulina - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine
[ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Mykhailo Sahaidak – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Ganna Khatser - PhD. in Philology, Associate Professor at the Department of English Translation Theory and Practice, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

Maxim Khatser - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

Olena Churikanova – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Viktor Shyshkin – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

Nadiia Shmyhol – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2025

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

БУХАРИНА Л.М., БІРЮКОВ Т.Р., ПАВЛОВ О.П. МЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЦИРКУЛЯРНУ МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР: ПОДАТКОВИЙ ТА РЕГУЛЯТОРНИЙ АСПЕКТИ.....10

ГАЛЬЧИНСЬКИЙ М.М., ЮХИМЕНКО П.І., ПОЛУСМЯК Ю.І. ФАРМАЦЕВТИЧНІ КЛАСТЕРИ: ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТА ПРОЄКТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ.....34

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

BENACHOUR, A., KADDAI, R., ABDELMALEK, H., BOCHELGOUM, F. & TARHILISSIA, L. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФІНАНСОВИЙ АУДИТ: ПРИКЛАД АЛЖИРУ.....44

МЕНЕДЖМЕНТ

АНТОНЮК Д.А. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....62

ШАВКУН І.Г., ДИБЧИНСЬКА Я.С. СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО: СПІЛЬНЕ ТА ВІДМІННЕ.....72

YUSUF, I. & ABOLADE, A.P. ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД.....83

ГРОМЦЕВ К.М., КРУПСЬКИЙ О.П., СТАСЮК Ю.М. МІФОТВОРЧІСТЬ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....96

КАЛИТА П.Я. МЕНЕДЖМЕНТ ПО-УКРАЇНСЬКИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....110

ПОЛОВИНКІНА Р.Ю., ПАВЛЮК Т.С., СИДОРОВ Я.О., ДАВИДЕНКО О.А. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ ПРИ СТВОРЕННІ ГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ.....125

ПУЛІНА Т.В., АЛЕКСЕЄНКО О. М., АЛЕКСЕЄНКО О. О. КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....134

СЕРГІЄНКО Т.І., ВЕНГЕР О.М. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....146

ХАЦЕР М.В. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ.....157

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗУЄВ М.І., ПУШАК Я.Я. ПРАКТИКИ, ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ ВИКОРИСТАНІ ДЛЯ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ.....168

МАРКЕТИНГ

BOUKHEDIMI, C.E., BATACHE, A., SAHALI, N. & REDJOUANI, Y. ДОСЛІДЖЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ЩОДО СПОЖИВАННЯ ОРГАНІЧНИХ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ В АЛЖИРІ: ГЕНДЕРНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.....177

ZIDANE, K. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОМАНДОУТВОРЮЮЧИХ ЗАХОДІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ.....187

ІВАНОВ М.М., ПИЛИПЕНКО А.О. ПОБУДОВА СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....197

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

МАТЮШЕНКО О.Ю., ТЮТЮНИК І.В. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМНИЦТВА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ.....206

ЛОГІСТИКА

БІЛОНОГ О.Є., ГАЛАК І.І., ДОБРОВОЛЬСЬКА А.М., ЯНІШЕВСЬКИЙ С.В. СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СІТЛОГІСТИКИ.....221

CONTENTS

ECONOMICS

BUKHARINA, L., BIRIUKOV, T. & PAVLOV, O. MECHANISMS OF THE NATIONAL ECONOMY TRANSITION TO A CIRCULAR MODEL OF DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA: TAX AND REGULATORY ASPECTS.10

HALCHYNSKYI, M., YUKHYMENKO, P. & POLUSMIK, YU. PHARMACEUTICAL CLUSTERS: ECONOMIC ANALYSIS OF DEVELOPMENT AND PROJECT ENSURANCE OF THE EFFECTIVENESS OF THE CLUSTER MODEL.....34

ACCOUNTING AND TAXATION

BENACHOUR, A., KADDAI, R., ABDELMALEK, H., BOCHELGOM, F. & TARHLISSIA, L. THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON FINANCIAL AUDITING: THE CASE OF ALGERIA.....44

MANAGEMENT

ANTONIUK, D. OPERATIONAL MANAGEMENT AND STRATEGIC SCENARIOS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTREPRENEURSHIP INFRASTRUCTURE ORGANIZATIONS.....62

SHAVKUN, I. & DYBCHYNSKA, YA. SOCIAL DIALOGUE AND SOCIAL PARTNERSHIP: SIMILAR AND PECULIAR.72

YUSUF, I. & ABOLADE, A.P. EXAMINING THE ROLE OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES ON EMPLOYEE RETENTION: A CONCEPTUAL APPROACH.....83

HROMTSEV, K., KRUPSKYI, O. & STASIUK, YU. MYTHMAKING IN MOTIVATION OF THE MEDICAL INSTITUTION STAFF.96

KALYTA, P. UKRAINIAN MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON STRATEGIC ASPECTS OF UKRAINE'S DEVELOPMENT.....110

POLOVYNKINA, R., PAVLIUK, T., SYDOROV, YA. & DAVYDENKO, O. FEATURES OF MANAGEMENT OF THE GENERAL MEETING IN THE CREATION OF BUSINESS SOCIETY: INTERNATIONAL AND DIMENSIONS.....125

PULINA, T., ALEKSEENKO, O. & ALEKSEENKO, O. CREATIVE POTENTIAL AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE ADAPTATION STRATEGY OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE.....134

SERGIENKO, T. & VENGHER, O. PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT AND ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF STARTUPS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT.....146

KHATSER, M. PROFIT MANAGEMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-INDUSTRIAL TRANSFORMATION OF INDUSTRY MARKETS.....157

PUBLIC ADMINISTRATION

ZUIEV, M. & PUSHAK, YA. PRACTICES THAT CAN BE USED TO DEVELOP INNOVATION ECOSYSTEMS.168

MARKETING

BOUKHEDIMI, C.E., BATACHE, A., SAHALI, N. & REDJOUANI, Y. EXPLORING THE AWARENESS OF ORGANIC FOOD CONSUMPTION IN ALGERIA: A GENDER BASED-STUDY.....177

ZIDANE, K. EXPLORING THE ROLE OF TEAM BUILDING ACTIVITIES IN INTERNAL MARKETING EFFECTIVENESS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK.....187

IVANOV, M. & PYLYPENKO, A. BUILDING A STRUCTURAL MODEL OF THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE.....197

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

MATIUSHENKO, O. & TIUTIUNYK, I. GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF
DIGITAL ENTREPRENEURSHIP BUSINESS MODELS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS.....206

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

BILONOH, O., HALAK, I., DOBROVOLSKA, A. & YANISHEVSKYI, S. SYSTEMIC ASPECTS
OF ENSURING THE EFFICIENCY OF SITILOGISTICS.....221

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

10 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

19 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 338.2:330.341.1(477):339.922

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-01

МЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЦИРКУЛЯРНУ
МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР: ПОДАТКОВИЙ ТА РЕГУЛЯТОРНИЙ АСПЕКТИ

Бухаріна Л.М.

д.е.н., професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-7173-6619](https://orcid.org/0000-0002-7173-6619)

Бірюков Т.Р.*

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0001-8552-9944](https://orcid.org/0009-0001-8552-9944)

Павлов О.П.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

*Email для кореспонденції з авторами: timur.biruykov@ukr.net

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність створення ефективної системи менеджменту відходів в Україні з огляду на ризики пов'язані імплементацією Європейського зеленого курсу. Визначено, що ключовою складовою співпраці України з ЄС у рамках Європейського зеленого курсу є перехід на циркулярну економічну модель. Проаналізовано ефективність імплементації механізмів переходу національної економіки на циркулярну модель розвитку. Розглянуто основні нормативно-правові документи, що регламентують управління відходами в країнах Європейського союзу та досліджено поточний стан апроксимації українського законодавства до права ЄС у сфері управління відходами. Визначено організаційні та законодавчі рішення необхідні для імплементації заходів щодо переходу на циркулярну економічну модель в рамках виконання Європейського зеленого курсу. Визначено, що в основі європейської системи управління відходами знаходиться п'ятиступенева ієрархія управління ними, яка передбачає послідовність дій, спрямованих на управління відходами з метою максимального збереження ресурсів та мінімального видалення відходів на полігон. Проаналізовано ефективність застосування основних економічних інструментів для стимулювання дотримання ієрархії управління відходами. Визначено, що чинна практика використання податкового еколого-економічного інструментарію характеризується недостатньою ефективністю та частковою втратою свого цільового призначення. Обґрунтовано необхідність створення умов для побудови в Україні потужної сміттєпереробної індустрії з огляду на ризики посилення ринку вторинної сировини в країнах ЄС в рамках Європейського зеленого курсу. Визначено роль та основні завдання уряду, бізнесу та населення в створенні сучасної системи менеджменту відходів за європейськими стандартами.

Ключові слова: національна економіка, життєвий цикл продукту, лінійна економічна модель, кругова економічна модель, європейський економічний простір, мінімізація ентропії

економічних процесів, економічні інструменти, екологічний податок, регулююча функція, менеджмент відходів, економічна безпека держави.

JEL Classification: D62, F63, F64, F68, H23, Q28, Q53.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наміри України долучитись до Європейського зеленого курсу створюють для нашої країни низку стратегічних можливостей, пов'язаних із високим ступенем інтеграції України в європейський простір в енергетичному, фінансовому, сільськогосподарському та промисловому секторах. Водночас Європейський зелений курс містить у собі низку загроз, що викликані як посиленням вимог до екологічності товарів, послуг та моделі соціально-економічного розвитку в цілому так і незадовільним поточним станом екологізації виробництва, що потребує переходу до маловідходних та безвідходних технологій. Важливою передумовою екологізації виробництва є мінімізація ентропії економічних процесів, що досягається шляхом імплементації циркулярної економічної моделі.

Поточний стан розвитку галузей циркулярної економіки в Україні оцінюється як дуже низький, а фіксована модель для її подальшого розвитку відсутня. Пріоритетним питанням для циркулярної економіки є підтримка максимально довгого життєвого циклу та цінності ресурсів, а також мінімізація відходів, у тому числі попередження їхнього утворення. У сфері управління відходами в Україні вже багато років поспіль існують значні проблеми, пов'язані з великими обсягами їхнього накопичення, більша частина яких захоронюється на полігонах та несанкціонованих сміттєзвалищах, а також низьким рівнем використання відходів у якості вторинної сировини, які ще більше посилюються на тлі повномасштабного російського вторгнення в Україну. Посилення ринку вторинної сировини в ЄС та відмова від експорту відходів неминує призведе до скорочення імпортованої в Україну сировини, через що постраждають підприємства переробної промисловості, залежні від її імпорту.

Таким чином, враховуючи можливості та загрози, що створює для України долучення до Європейського зеленого курсу, проблемної актуальності набуває питання пошуку шляхів прискорення трансформаційних змін необхідних для переходу національної економіки на сталу модель інклюзивного зростання, що потребує системного підходу та врахування інтересів ключових стейкхолдерів – уряду, бізнесу та населення в сфері управління відходами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сьогодні багато вітчизняних науковців займаються дослідженням проблеми імплементації циркулярної економічної моделі в Україні в умовах євроінтеграції, зокрема: М. О. Варфоломєєв, Шабанов Р. І., Л.Г. Квасній, М. В. Руда, М. М. Залунін, І.Л. Татомир, М. Л. Злотнік, С.А. Горбаченко, Н.А. Клевцевич О. Г. Мельник, Т.С. Яремчук, Я. В. Мирка та інші. Проте сьогодні особливої уваги потребують питання імплементації принципів циркулярної економіки в систему менеджменту відходів із урахуванням ризиків спричинених повномасштабним російським військовим вторгненням в Україну.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Аналіз поточного стану та перспектив впровадження механізмів переходу на циркулярну економічну модель в Україні в рамках Європейського зеленого курсу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За другим законом збереження енергії у будь-якій замкненій системі всі види енергії мають тенденцію поступово перетворюватись на теплоту та розсіюватися. Енергія ізольованої системи в процесі своїх перетворень схиляється до ентропії, тобто часткової або повної втрати своїх властивостей, деградує та втрачає свою цінність. У результаті дії цього закону утворюється особлива річ – відходи.

Сучасне виробництво – це відкрита система, що перебуває в стані постійної взаємодії зі своїм навколишнім середовищем у формі обміну інформацією, енергією або матеріального трансферу. Вся маса матеріалів, що надходить в систему із зовнішнього середовища, проходить один або декілька етапів обробки, а потім виходить із системи у вигляді кінцевого продукту. Поряд з ним на всіх етапах обробки з системи викидаються відходи (рис. 1).

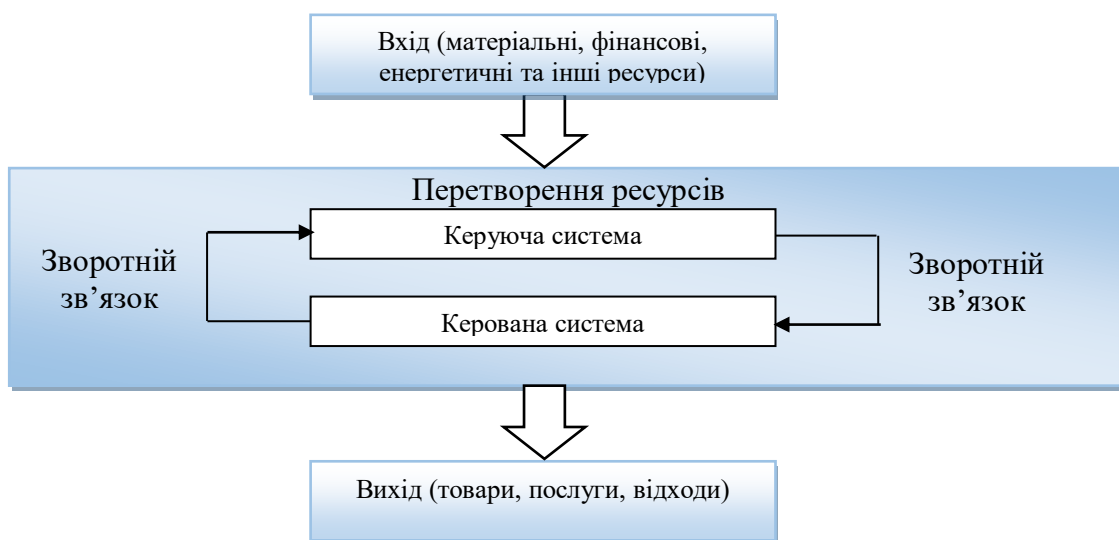


Рис. 1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Джерело: власне дослідження.

Якщо виключити дисипацію енергії, то можна досягти максимальної ефективності. Проте це можливо тільки в таких системах, де енергія не виходить назовні та не розсіюється, а отже її втрати є мінімальними. Пошук механізмів та інструментів забезпечення постійного відтворення передумов мінімізації ентропії економічних процесів передбачає циркулярна модель економіки. Циркулярність – це економічна модель, що представляє сталий розвиток як перехід від лінійної моделі, що базується на використанні й утилізації, до моделі, в якій термін служби продуктів – максимально можливий, а матеріали та відходи мінімізуються у замкнутих циклах [1]. Така економічна модель застосовує принципи першого та другого законів термодинаміки, адже всі види енергії мають тенденцію переходити з одного виду в інший. Циркулярній моделі властивий відновний та замкнутий характер економіки [2]. Економіка замкнутого циклу покликана замінити класичну лінійну економічну модель (рис. 2).

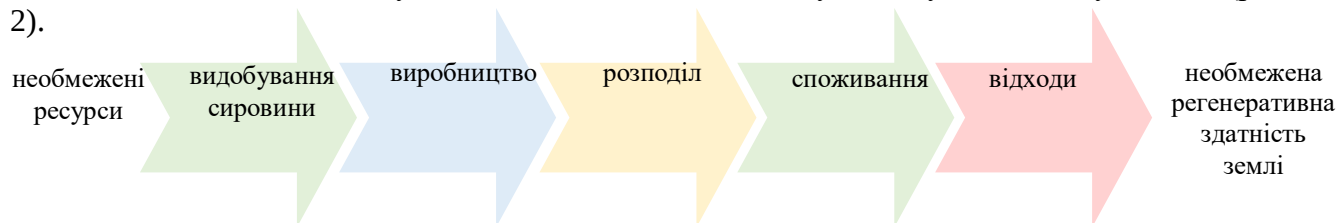


Рис. 2. Структурна схема лінійної економічної моделі

Джерело: складено авторами за даними джерела [3].

Якщо у лінійній моделі продукти виробляють, споживають та утилізують, то циркулярний підхід ґрунтується на принципі «3-R»:

- 1) «reduce» – скорочення використання ресурсів та надання переваги відновлюваним матеріалам;
- 2) «reuse» – максимально ефективне використання продукції;
- 3) «recycle» – відновлення побічних продуктів та відходів з метою їх подальшого використання (рис. 3).

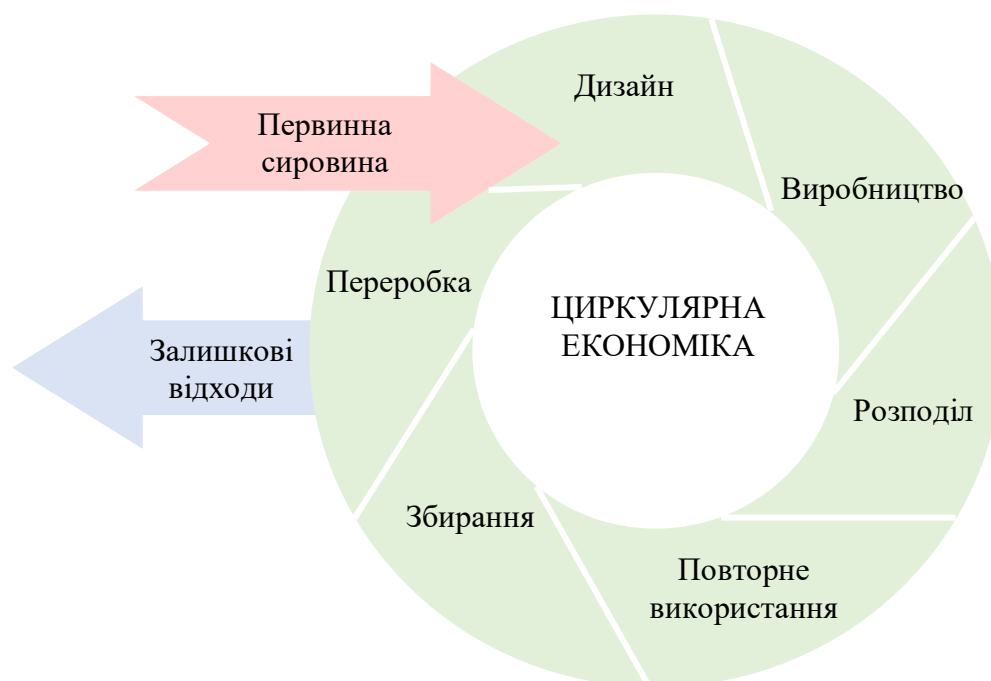


Рис. 3. Структурна схема циркулярної економічної моделі

Джерело: складено авторами за даними джерела [4].

Циркулярна економіка є своєрідним шаблоном економічної експлуатації, відповідно до якого матеріальні ресурси можуть бути використані по колу, тобто повторно залучені у процес виробництва (рис. 3). Таким чином відходи стають джерелом створення доданої вартості.

Основною метою імплементації даної економічної моделі є модернізація виробництва з метою мінімізації обсягу використаних ресурсів та утворених відходів. Збір та переробка відходів потребують менше ресурсів та є більш прибутковими, ніж створення продуктів з первинних матеріалів. Тому оптимізація відходів на основі замкненого циклу вирішує проблему дефіциту природних ресурсів, високих цін на сировину, знижує залежність від імпортованих матеріалів, а також є важливою передумовою формування еколого-економічної безпеки держави.

Перехід до циркулярної економіки є ключовою складовою співпраці України з ЄС у рамках Європейського зеленого курсу представленого Європейською Комісією в грудні 2019 року. Європейський зелений курс – це програма дій Європейської Комісії, в центрі якої – амбіційний план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Політично – це відповідь на виклик глобальних проблем зміни клімату, забруднення, втрати біологічного різноманіття і, відповідно, позиціонування ЄС як глобального лідера. Прагнення України долучитись до Європейського зеленого курсу обумовлені необхідністю формування державної політики, що враховує екологічні та кліматичні виклики сьогодення.

З метою імплементації заходів щодо переходу на циркулярну економічну модель в рамках виконання Європейського зеленого курсу українським урядом у березні 2020 року було прийнято План дій з циркулярної економіки, що спрямований на створення цілісної політики для сталих товарів та послуг, головним чином, для попередження утворення відходів у процесі їх виробництва (рис. 4).



Рис. 4. Адаптація України до Плану дій з циркулярної економіки

Джерело: складено авторами за даними джерела [5].

З огляду на те, що однією із центральних ідей Європейського зеленого курсу є мобілізація промисловості для чистої та кругової економіки, пріоритетним завданням для України постає створення ефективної системи менеджменту відходів.

В 70-х роках ХХ століття на європейському просторі почала формуватися нова культура управління відходами. Цьому сприяло прийняття в 1975 році Рамкової директиви про відходи та у 2008 році Директиви 2008/98, яка реалізує стратегію переходу до моделі циркулярної економіки [6]. Протягом трьох років з дати набуття чинності Угоди про

асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, Україна мала ухвалити ряд законів та нормативно-правових актів для імплементації пакету європейських Директив, що регламентують управління відходами (табл. 1).

Таблиця 1

Основні директиви ЄС, що регламентують управління відходами

Назва Директиви ЄС	Основний зміст
Директива № 2008/98/ЄС про відходи (Рамкова директива)	встановлює межі для подальшого законодавства у сфері управління відходами, містить визначення ключових термінів, перелік відходів, класифікацію операцій управління відходами, вимоги до управління небезпечними відходами та основні принципи управління відходами, такі як ієрархія управління відходами, «забруднювач платить» та «розширена відповідальність виробника»
Директива № 2006/21/ЄС про управління відходами видобувної промисловості та внесення змін і доповнень до Директиви № 2004/35/ЄС	встановлення низки вимог, яким повинні відповідати споруди для накопичення промислових відходів, з метою попередження та зменшення негативного впливу відходів видобувної промисловості на довкілля та здоров'я людини
Директива № 1999/31/ЄС про захоронення відходів зі змінами і доповненнями, внесеними Регламентом (ЄС) № 1882/2003	запровадження жорстких технічних вимог до полігонів з метою запобігання та мінімізації негативного впливу на довкілля, зокрема поверхневі та ґрунтові води, повітря, а також здоров'я людини від захоронення відходів
Директива 2010/75/ЄС про промислові викиди	встановлення норм щодо комплексного попередження та контролю над забрудненням від промислової діяльності, а також норм та правил, спрямованих на попередження та мінімізацію викидів у повітря, воду та землю, а також на попередження утворення відходів з метою досягнення високого рівня захисту навколишнього середовища
Директива 2004/12/ЄС про упаковку та відходи упаковки	спрямована на узгодження національних заходів щодо управління упаковками та відходами упаковки з метою мінімізації негативного впливу на довкілля, містить визначення терміну «упаковка», забезпечує систему «розширена відповідальність виробника»
Директива 2006/66/ЄС – про батареї та акумулятори та відходи від батарейок та акумуляторів, що містять небезпечні речовини	встановлює правила щодо розміщення на ринку батарейок, батарей та акумуляторів, заборону розміщення тих, які містять небезпечні речовини, регулює процес збирання, обробки, зберігання та утилізації використаних батарейок та акумуляторів з метою захисту довкілля, забезпечує систему «розширена відповідальність виробника»
Директива 2012/19/ЄС – про відходи електричного та електронного обладнання	встановлює вимоги щодо запобігання або мінімізації негативного впливу від генерації відходів електричного та електронного обладнання, забезпечує систему «розширена відповідальність виробника»

Джерело: складено авторами на основі даних офіційного веб-порталу парламенту України

В цілому, директиви ЄС, що регламентують поводження з відходами, спрямовані на якомога більшу переробку відходів, обмеження видалення та захоронення відходів на полігонах, захист навколишнього природного середовища від негативних наслідків антропогенної діяльності (табл. 1).

Процес ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та 80 Європейським Союзом було завершено 11 липня 2017 року, а отже до 1 вересня 2020 року вже мали відбутися важливі законодавчі зміни та реформи, адже наша країна пройшла процедуру, яка дозволяє виконання Угоди в односторонньому порядку [7]. З моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС були спроби розробити та прийняти закон, що імплементує положення Директив ЄС, які регламентують управління відходами, проте проект відповідного закону пройшов перше читання тільки у 2020 році. Так 20 червня 2022 року було прийнято Закон України «Про управління відходами». В цілому можна уявити такий процес апроксимації українського законодавства до права ЄС у сфері управління відходами (рис. 5).

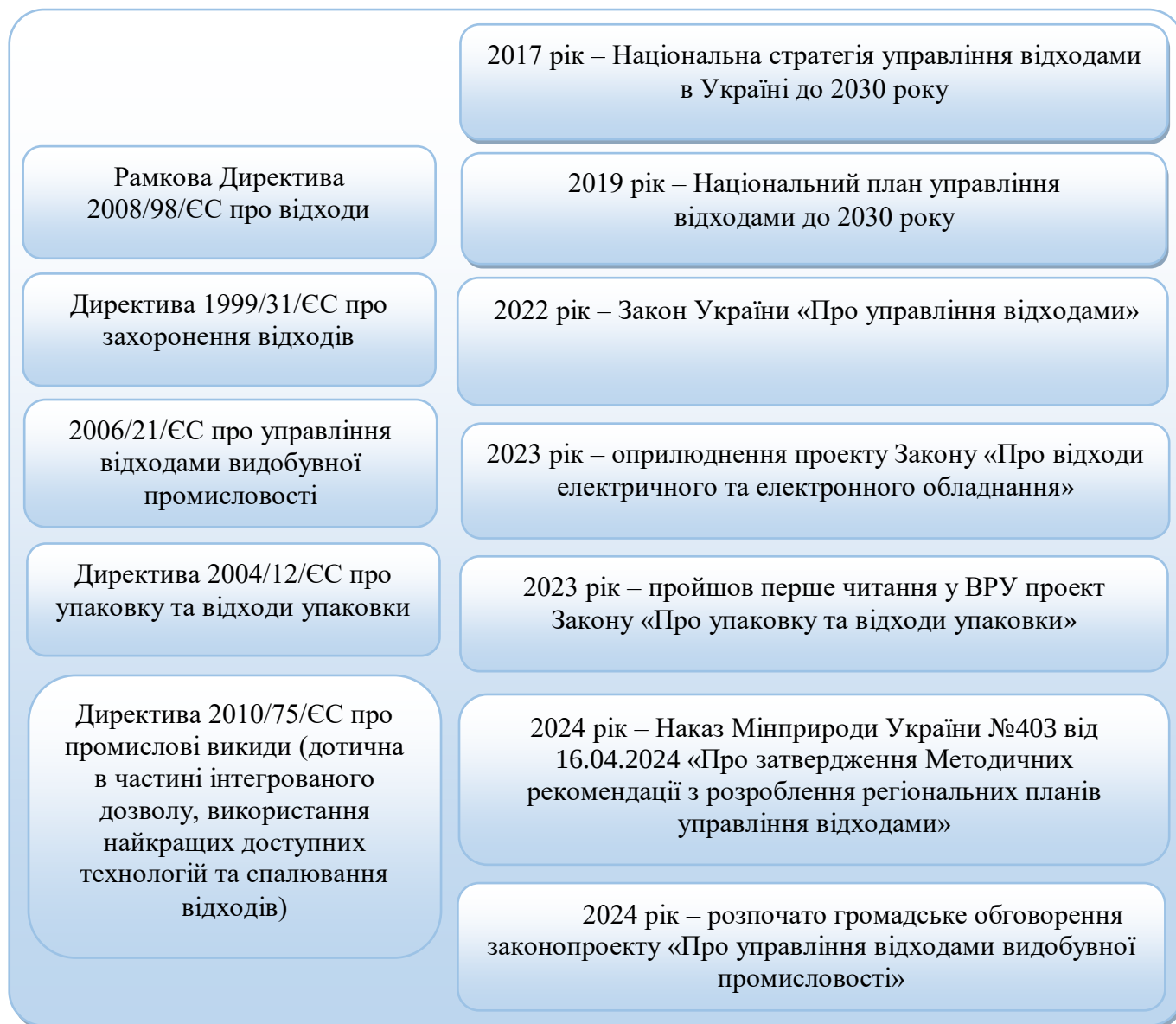


Рис. 5. Стан апроксимації українського законодавства до права ЄС у сфері управління відходами станом на 2024 рік

Джерело: складено авторами на основі даних офіційного веб-порталу ВРУ

Так євроінтеграційний Закон «Про управління відходами» замінив застарілий термін «поводження з відходами» на новий – «управління відходами», який трактується як комплекс заходів із збирання, перевезення, оброблення (відновлення, у тому числі сортування, та видалення) відходів, включаючи нагляд за такими операціями та подальший догляд за об'єктами видалення відходів. Закон також визначає основні операції з управління відходами – збирання, перевезення, відновлення та видалення. Закон «Про управління відходами» є рамковим, а отже слугує базою для впровадження необхідних секторальних законів у напрямку налагодження централізованого управління відходами й передбачає здійснення таких євроінтеграційних кроків у цій сфері:

- впровадження європейських підходів та ієрархії управління відходами, яка потребуватиме розробки нового законодавства та його узгодження з іншим нормами національного правового поля;
- узгодження класифікації відходів та імплементація європейського переліку відходів (List of waste);
- організація планування системи управління відходами на національному, регіональному та місцевому рівнях;
- перехід від розроблення державних програм управління відходами до розроблення планів з управління відходами з наднаціональним рівнем звітності та більш високим рівнем відповідальності й контролю за виконанням;
- запровадження розширеної відповідальності виробника (РВВ) при створенні відповідних систем поведження з відходами;
- встановлення принципу «забруднювач платить», за яким повна фінансова відповідальність за реалізацію заходів з мінімізації забруднення природного середовища покладається на виробника (власника) відходів;
- створення умови для побудови в Україні сучасної сміттєпереробної інфраструктури за європейськими стандартами;
- ліквідація та рекультивація старих сміттєзвалищ та адаптація діючих до європейських норм;
- створення великої інвестиційної карти України з конкретними кейсами у сфері управління відходами та залучення іноземних коштів для їх розвитку.

В основі європейської системи управління відходами знаходиться п'ятиступенева ієрархія управління ними, що передбачає послідовність дій, спрямованих на управління відходами з метою максимального збереження ресурсів та мінімального видалення відходів на полігон (рис. 6). Найвищий пріоритет в ієрархії управління відходами має запобігання утворенню відходів, що досягається через впровадження ресурсоощадних і безвідходних виробництв.

Якщо запобігти утворенню відходів не вдається, доцільним є проведення операцій з підготовки відходів до повторного використання, після яких речовини, предмети та їх складові, які були відходами, можуть бути використані повторно без будь-якого іншого оброблення. Заходи із підготовки до повторного використання можуть бути направлені як на виробника так і споживача.

Якщо повторне використання неможливе – здійснюється перероблення або рециклінг, – операція з відновлення, у результаті якої відходи переробляються у продукцію, матеріали або речовини для їх використання за первинною або іншою метою. До операцій рециклінгу також відноситься компостування, аеробне та анаеробне зброджування біовідходів, в результаті якого отримується екологічно безпечний компост. Додаткова цінність у сфері управління відходами з'являються тоді, коли відходи стають сировиною для різних галузей промисловості. В результаті перероблення відходи перетворюються на вторинну сировину або готову продукцію, що сприяє збереженню природних ресурсів. Вторинні ресурси дешевші за первинні, що сприяє зменшенню собівартості виробництва. Окрім того переробні

підприємства забезпечують робочі місця у сфері управління відходами, а також постійне надходження податків до державного бюджету. Таким чином розвиток переробної індустрії має низку економічних, екологічних та соціальних переваг. Перероблення є ключовим елементом циркулярної економіки.

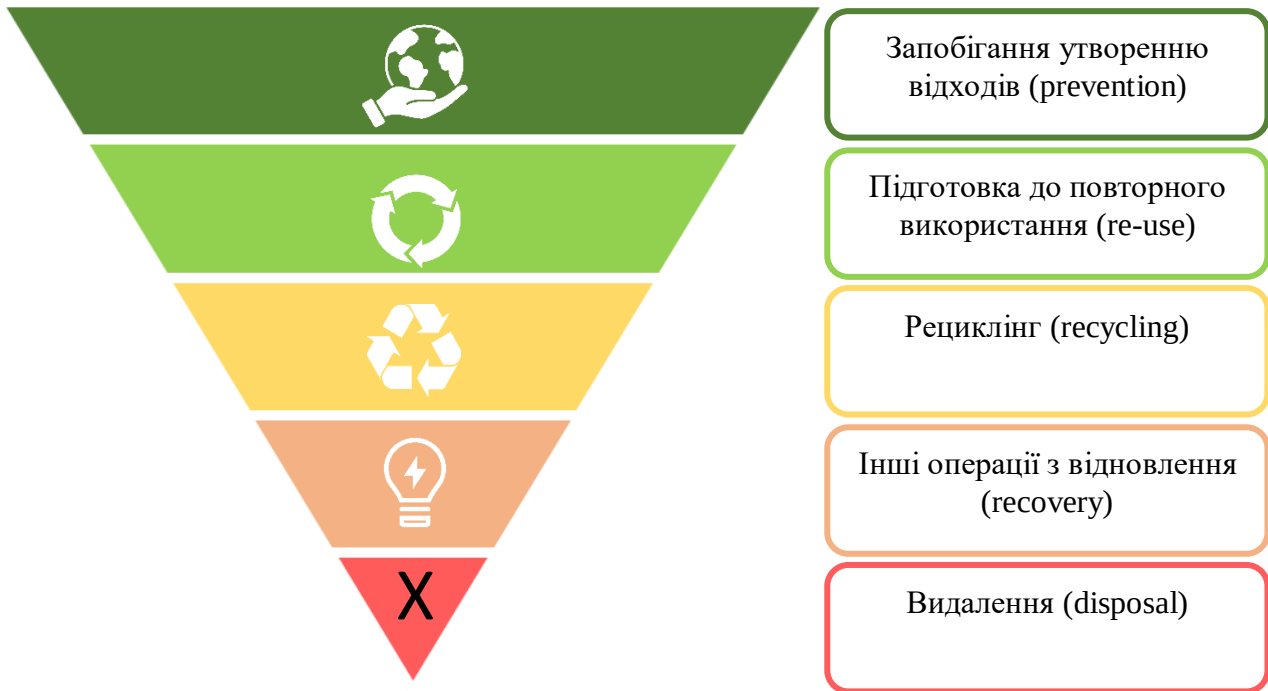


Рис. 6. П'ятиступенева ієрархія управління відходами

Джерело: складено авторами за даними Директиви 2008/98/ЄС про відходи.

Інші операції з відновлення відходів включають в себе відновлення енергії, переробку відходів на матеріали, які будуть використовуватись як альтернативне паливо, або матеріали для зворотного заповнення та застосовуються до тих відходів, які неможливо переробити та повторно використати.

Останнім в ієрархії способом управління відходами є їх видалення, яке включає розміщення (захоронення) відходів на полігонах та спалювання без утворення енергії. В країнах ЄС найефективнішим інструментом для скорочення захоронення відходів на полігонах є додатковий збір на захоронення відходів (landfill tax).

В Законі України «Про управління відходами» визначено такі основні економічні інструменти для стимулювання дотримання ієрархії управління відходами:

- 1) встановлення ставок екологічного податку, що справляється за захоронення відходів на полігонах, залежно від виду відходів та класу полігону;
- 2) запровадження системи, за якої утворювачі та власники відходів сплачують лише за фактичну вагу відходів, непридатних для підготовки до повторного використання та відновлення, та створюються стимули для роздільного збирання відходів;
- 3) запровадження розширеної відповідальності виробника (РВВ) для певних видів відходів, розроблення заходів для підвищення її організаційної та економічної ефективності;
- 4) впровадження депозитних схем для заохочення ефективного збирання використаних продукції та матеріалів;
- 5) надання податкових пільг для стимулювання повторного використання та благодійного пожертвування продукції;
- 6) оподаткування продукції, відходи якої спричиняють значний негативний вплив на навколишнє природне середовище, з метою зменшення споживання такої продукції та

стимулювання впровадження найкращих доступних технологій і методів управління для їх рециклінгу;

7) стимулювання використання продукції та матеріалів, отриманих у результаті підготовки відходів до повторного використання та рециклінгу;

8) надання податкових і кредитних пільг для фінансової підтримки проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних технологій оброблення, зокрема рециклінгу, відходів.

Проте переважна більшість передбачених Законом інструментів практично не застосовуються в Україні, тому що вони не підтверджені нормативно-правовими актами прямої дії (рис. 7).

Назва інструменту	Механізм дії	Ефективність застосування в Україні
Екологічні податки та збори	аккумуляція коштів для фінансування заходів, спрямованих на компенсацію шкоди нанесеної довкіллю, стимулювання підприємств до запровадження маловідходних, енерго- і ресурсозберігаючих технологій виробництва за рахунок впливу на екологічно небезпечні види діяльності та продукцію	обмеженість реалізації фіскальної та регулюючої функцій податку через низьку фінансову мотивацію підприємств до мінімізації забруднення, що пов'язано з незначними розмірами його ставок; обмеженість органів місцевого самоврядування щодо мобілізації коштів через чинні пропорції розподілу податку між рівнями бюджетної системи
Податкові пільги	отримання підприємствами, які здійснюють капіталовкладення для зменшення негативного впливу своєї діяльності на довкілля	звільнення від оподаткування ПДВ лише операцій з постачання та імпорту відходів та брухту чорних і кольорових металів, паперу та картону для утилізації
Пільгове кредитування	надання державними фінансовими установами позик на пільгових умовах бізнесу, який здійснює екологічні інвестиції, умовою надання позик є впровадження запланованих заходів	відсутні державні фінансові установи, що надають цільові пільгові позики бізнесу на екологічні інвестиції
Депозитно-повертна схема	введення грошової суми на певну продукцію, що сплачується покупцем при купівлі такої продукції та відшкодовується йому при поверненні упаковки для зменшення впливу відходів пакування на довкілля	відсутнє визначення депозитної системи в українському законодавстві, але вона зазначається одним з інструментів для дотримання ієрархії управління відходами і фінансування заходів у цій сфері
Гарантійні зобов'язання	внесення підприємством грошової застави, що гарантує виконання певних природо-охоронних вимог та повертається після їх виконання	відсутність практичних інструментів у нормативно-правовій документації у сфері управління відходами

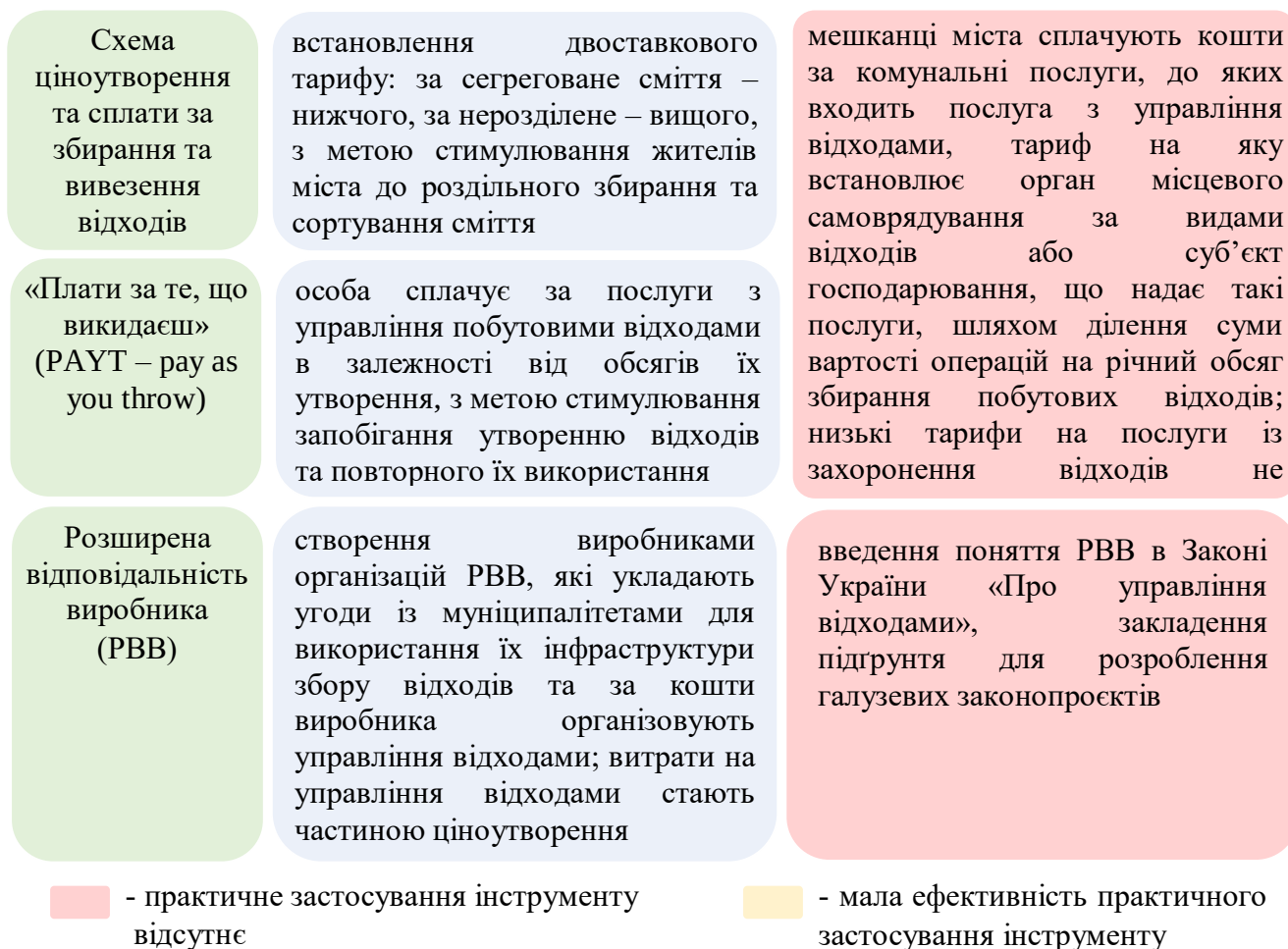


Рис. 7. Ефективність застосування основних економічних інструментів для стимулювання дотримання ієрархії управління відходами в Україні

Джерело: складено авторами за даними джерел [8], [9]

Як наслідок сучасна система менеджменту відходів в Україні ґрунтується на вузькому колі економічних інструментів, переважна більшість яких носить фіскальний характер та не стимулює дотримання ієрархії управління відходами (рис. 7).

В Україні надходження від екологічного податку в 1,4 рази менші, ніж видатки на природоохоронні заходи з державного бюджету [10]. Таким чином обсяги надходжень від екологічного оподаткування залишаються недостатніми для фінансування необхідних природоохоронних заходів. У той час, у країнах ЄС екологічний податок ефективно виконує як фіскальну, так і компенсаційну функцію. Основна причина ефективності податкового еколого-економічного інструментарію в країнах ЄС полягає у високих ставках, що спрямовані на те, щоб підприємствам-забруднювачам було вигідніше запроваджувати маловідходні і безвідходні ресурсо- і енергозберігаючі технології виробництва, а не сплачувати податок за забруднення довкілля. Таким чином збільшення ставок екологічного податку в Україні повинна призвести до підвищення ефективності регулюючої функції екоподатку, а отже, до покращення стану довкілля за умови використання зібраних таким способом коштів як джерела фінансування природоохоронних заходів та стимулювання забруднювачів мінімізувати податкове навантаження за рахунок модернізації виробництва.

Окрім того в розвинених країнах світу в сфері екологічного оподаткування діє принцип «кошти залишаються і використовуються там, де розташовані забруднюючі джерела», що дозволяє муніципалітетам спрямовувати кошти на реалізацію природоохоронних заходів та підвищення рівня захищеності життя громадян. Норма Закону України, яка дозволяла суб'єктам господарської діяльності отримувати частину коштів екологічного податку на реалізацію екологічних заходів була вилучена у 2015 році. Так питання повернення коштів екологічного податку з державного бюджету виробникам (власникам) відходів на реалізацію природоохоронних заходів є дискусійним, адже порушує ідеологію екоподатку та містить корупційні ризики. Натомість економічними механізмами стимулювання та допомоги господарюючим суб'єктам в реалізації природоохоронних заходів може бути пільгове кредитування та інші види пільг, проте тільки після підвищення ставок екологічного податку й реалізації принципу «забруднювач платить».

Посилення ринку вторинної сировини в ЄС в рамках Європейського зеленого курсу неминуче призведе до скорочення обсягів імпорту вторинної сировини в Україну, від чого постраждають переробні підприємства залежні від імпорту такої сировини. Тому першочерговим завданням постає створення умов для побудови в Україні потужної сміттєпереробної інфраструктури.

Станом на зараз в Україні функціонує лише 91 сміттєпереробне підприємство: 17 підприємств із переробки макулатури, 39 – полімерів, 19 – ПЕТФ сировини, 16 – склобою (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість установок з управління відходами, спеціально відведених місць та об'єктів видалення відходів в Україні

Рік	2020		2021		2022	
Установки для управління відходами із:	кількість одиниць	потужність, тис. т	кількість одиниць	потужність, тис. т	кількість одиниць	потужність, тис. т
спалювання відходів з метою отримання енергії	334	1780,2	304	1186,1	264	1106,0
спалювання відходів з метою теплового перероблення відходів	105	152,4	88	112,8	71	72,8
перероблення відходів	316	13848,7	251	12779,6	191	7885,7
Інші установки для видалення відходів	27	121,6	20	15,1	20	15,1
Спеціально відведені місця та об'єкти видалення відходів	кількість одиниць	залишковий об'єм, млн м3	кількість одиниць	залишковий об'єм, млн м3	кількість одиниць	залишковий об'єм, млн м3
	2244	4062,6	1688	3809	1453	4083,6

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [11].

Модернізація, оновлення та реконструкція функціонуючих та будівництво нових інфраструктурних одиниць для здійснення операцій з перероблення відходів потребує значних фінансових інвестицій. Проте наявні застарілі технології, зношений на 70% транспорт та відсутність відповідної державної підтримки та контролю з боку виконавчої влади не сприяють формуванню інвестиційно-привабливого середовища. Сьогодні в Україні менше 5% від загальної кількості утворених відходів направляється на переробку, 1% – спалюється, а решта, 95% – захоронюється на полігонах, не перетворюючись на цінний економічний ресурс. Так через дефіцит сировини українські підприємства з переробки вторинної сировини завантажені лише на 50 – 70% своєї потужності, а тому змушені імпортувати макулатуру, склобій та відходи пластмас із країн ЄС [12].

Найефективнішим інструментом стимулювання розвитку переробної індустрії є додатковий збір на захоронення відходів. Так податок за захоронення відходів на полігонах застосовується урядами 23 країн-членів ЄС, а також Швейцарії та Великої Британії [13]. Хоча Закон України «Про управління відходами» відкриває можливість застосування такого податку, проте його запровадження потребує ухвалення окремих змін до законодавства, зокрема до Податкового кодексу України.

Встановлення високих тарифів на послуги із захоронення відходів також стимулює розвиток переробної індустрії. Так вартість послуги із захоронення відходів в Австрії становить 85 євро за тону, Болгарії – 50 євро за тону, Польщі – 50 євро за тону [14]. Висока вартість послуг із захоронення відходів в країнах ЄС обумовлена потребою у забезпеченні належного функціонування, безпеки, моніторингу та рекультивації полігонів, що передбачено в Директиві 1999/31/ЄС. В Україні середня плата за захоронення відходів значно нижча та становить лише 0,15 – 0,45 євро за тону, що не стимулює розвиток сміттєпереробної індустрії. Таким чином, чим вищі тарифи на послуги із захоронення відходів та ставки податку на захоронення, тим більше побутових відходів направляється на переробку.

Так можливими кроками для стимулювання розвитку сміттєпереробної індустрії в Україні можуть бути такі (рис. 8).

Необхідною передумовою ефективної переробки є доступ до вторинної сировини високої якості. Основною проблемою використання такої сировини є її видалення із сміттевої маси, адже в суміші вона практично не придатна до переробки. Таким чином ефективність рециклінгу залежить від наявності ефективної системи роздільного збирання та сортування відходів.

Можна виділити такі підходи до організації попереднього сортування відходів:

- 1) сортування сміття населенням, що є економічно вигідним, проте потребує високого рівня суспільної та індивідуальної екологічної свідомості;
- 2) будівництво сміттєсортувальних комплексів, що потребує залучення значних фінансових інвестицій.

В країнах ЄС як побудовані сміттєпереробні заводи, так і впроваджена система сортування сміття населенням що робить переробку якісною та дешевою. В Україні через недостатнє фінансове забезпечення, значний дефіцит сміттєсортувальних потужностей, відсутність диференційованих тарифів та низький рівень екологічної свідомості населення досі не сформована комплексна система роздільного збирання побутових відходів, як наслідок, вторинна сировина не витримує конкуренції з дешевим закордонним ресурсом за якістю та ціною, а її дефіцит на внутрішньому ринку становить близько 30% [16].

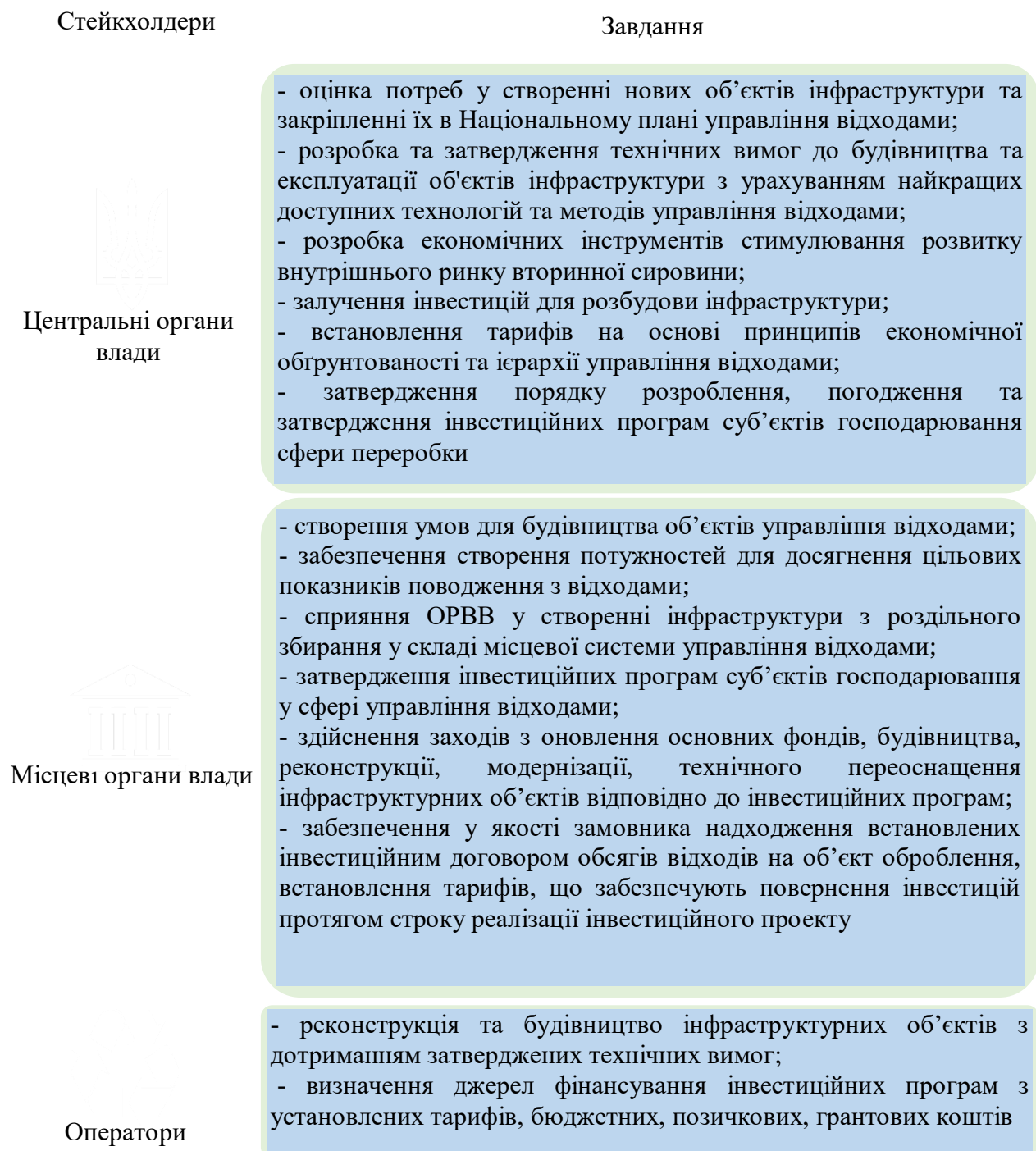


Рис. 8. Основні завдання ключових стейкхолдерів із розбудови сучасної системи перероблення відходів за європейськими стандартами

Джерело: складено авторами за даними джерела [15].

Для створення ефективної системи роздільного збирання відходів першочерговим завданням постає дослідження морфології відходів та наявної в країні інфраструктури. Можна виділити такі основні завдання уряду, бізнесу та населення для впровадження обов'язкового роздільного збирання побутових відходів (рис. 9).

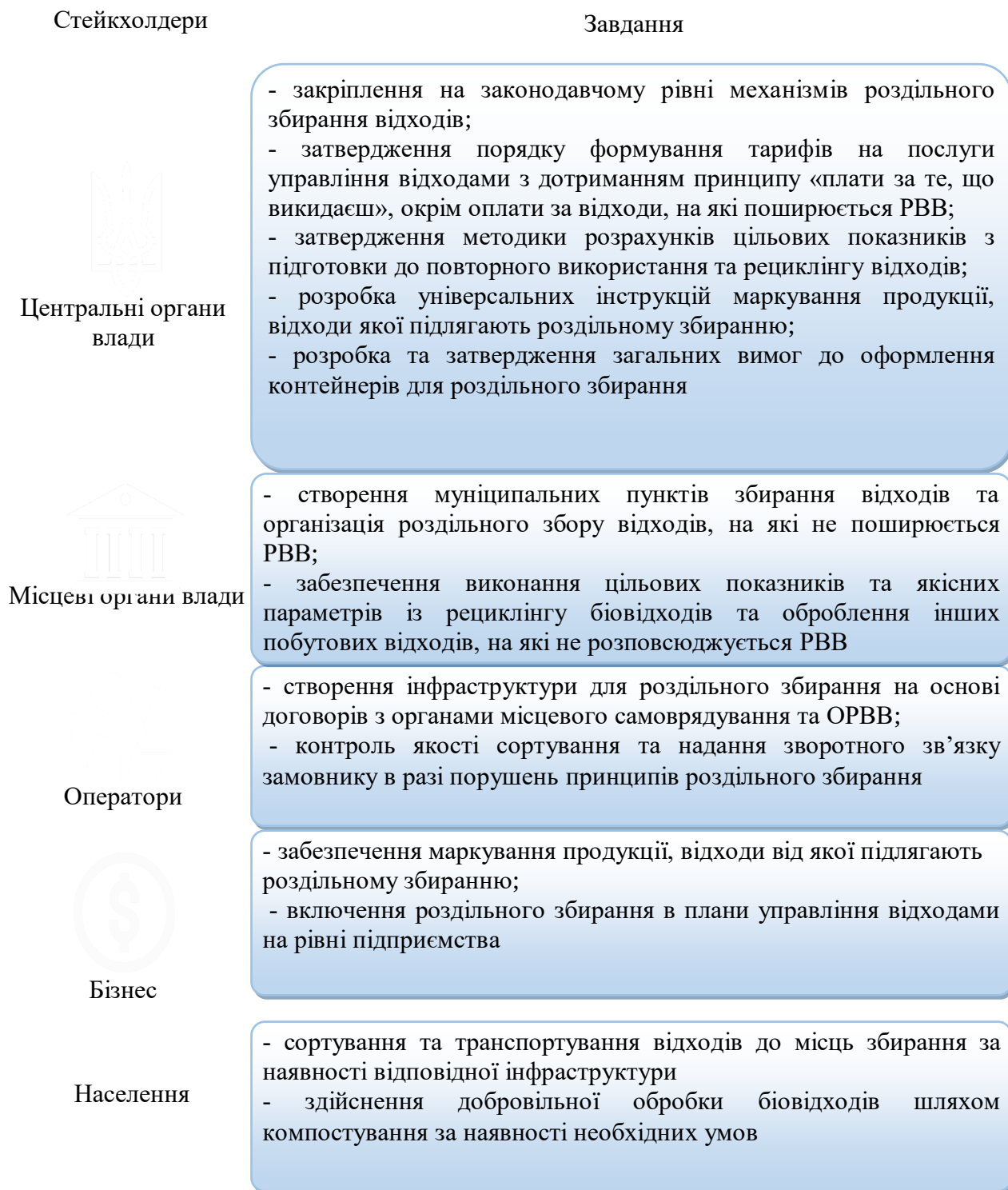


Рис. 9. Основні завдання ключових стейкхолдерів із впровадження обов'язкового роздільного збирання побутових відходів

Джерело: складено автором за даними джерела [15]

Фіксовані ставки за вивезення сміття не змінюються від зміни поведінки утворювача відходів, а отже не сприяють сортуванню відходів в місці утворення. Тому дієвим механізмом стимулювання населення до роздільного збирання та сортування побутових

відходів є встановлення двоставкового тарифу на послуги з управління відходами: за сегреговане сміття – нижчого, за нерозділене – вищого. Проте Закон України «Про управління відходами» закріплює монополію сміттєспалювальних та сміттєпереробних заводів, які визначають тариф на управління побутовими відходами, що не стимулює населення до сортування та утворення меншої кількості відходів.

Одним із найважливіших євроінтеграційних кроків у сфері управління відходами є встановлення принципу «забруднювач платить», за яким повна фінансова відповідальність за реалізацію заходів з мінімізації забруднення природного середовища покладається на виробника відходів. Проте в Україні досі діє принцип, за яким виробники продукції не несуть відповідальності за управління відходами своєї групи. Послуги з управління відходами фінансуються громадянами, які платять певну суму грошей, включену в оплату за комунальні послуги. В країнах ЄС застосовується інший підхід, який передбачає, що відповідальність за управління відходами перекладається на виробників, але вартість переробки перекладається на споживача та відображається в ціні товару.

Так в 90-х роках XX століття шведським екологом Томасом Ліндквістом була запропонована модель розширеної відповідальності виробника, яка сьогодні стала невід'ємним елементом комплексної системи менеджменту відходів. Модель РВВ замінила собою утилізаційний податок, справляння якого не стимулювало виробників до мінімізації використання шкідливих компонентів та виробництва придатних до повторного використання товарів, а також збільшило відсоток спалювання відходів на сміттєспалювальних заводах, в результаті чого утворювались токсичні шлаки та викиди діоксинів. Згідно з визначенням наведеним у OECD розширена відповідальність виробника – це підхід в межах екологічної політики, згідно з яким відповідальність виробника за свою продукцію поширюється на пост-споживчий етап її життєвого циклу [17]. Така відповідальність включає збір, сортування та підготовку до подальшої переробки або відновлення продукції, яка втратила споживчі властивості та перейшла у категорію відходів (рис. 10).

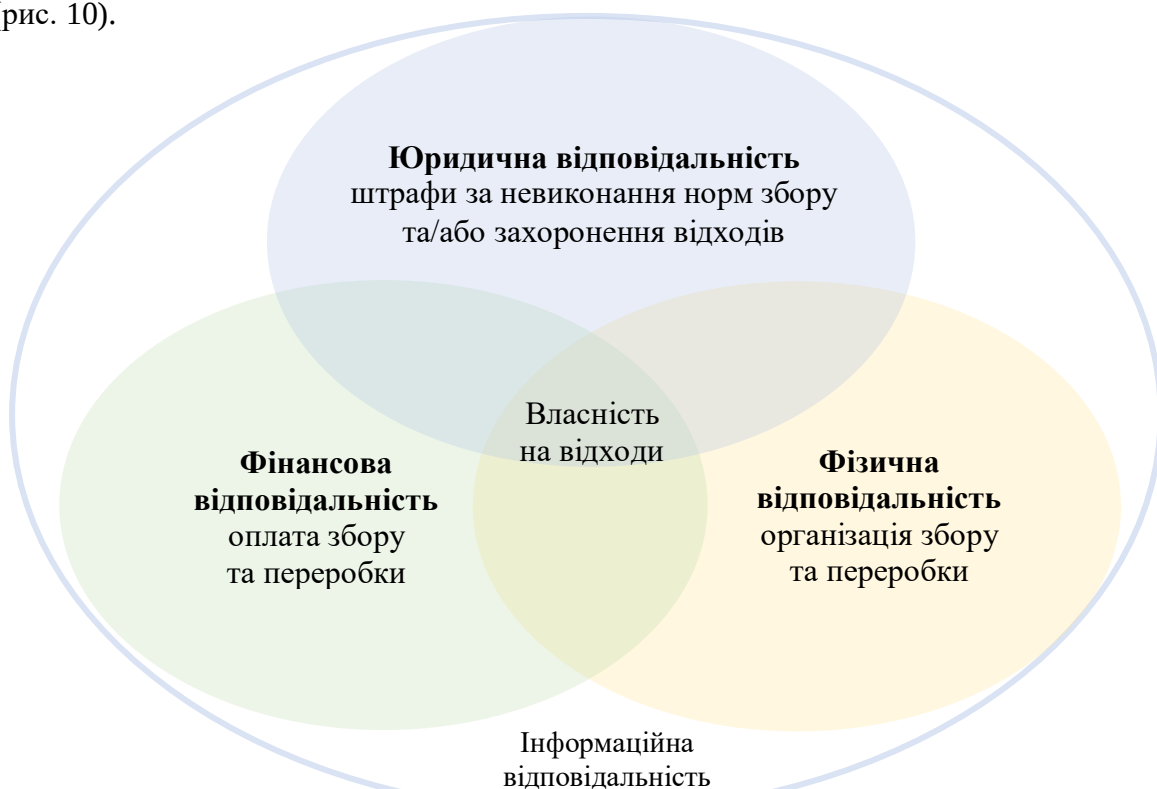


Рис. 10. Розширена відповідальність виробника

Джерело: власне дослідження.

Таким чином РВВ передбачає перехід відповідальності за управління відходами від урядів або муніципалітетів до виробників (рис. 10). Нова модель зобов'язала виробників продукції безкоштовно приймати у споживача відходи своєї групи та нести фізичну, фінансову та юридичну відповідальність за управління відходами. Завдання держави в системі РВВ – затвердження норм збору та переробки виробниками своїх відходів, здійснення контролю за їх виконанням та накладення на виробників та переробників штрафних санкцій за порушення цих норм. В рамках такої моделі виробники створюють організації розширеної відповідальності виробника (ОРВВ) – неприбуткові колективні суб'єкти, що від імені виробників та імпортерів організовують та фінансують збирання та передачу для подальшої переробки відходів на некомерційній основі. Для виконання своїх цілей ОРВВ заключають договори із місцевими органами влади щодо використання їхньої інфраструктури для налагодження роздільного збирання та обирають на тендерній основі виконавців послуг з перероблення та видалення відходів. Послуги для ОРВВ, які виконує муніципалітет, оплачуються організаціями РВВ. Витрати на операції з управління відходами стають частиною ціноутворення. Так виробник, що справляє найменш шкідливий вплив на навколишнє природне середовище та не несе додаткових витрат отримує конкурентну перевагу. Основним джерелом фінансування системи РВВ виступають фінансові внески її членів, які розраховуються в залежності від кількості та типу упаковки та реальної вартості операцій або дохід від продажу переробленого матеріалу (рис. 11).

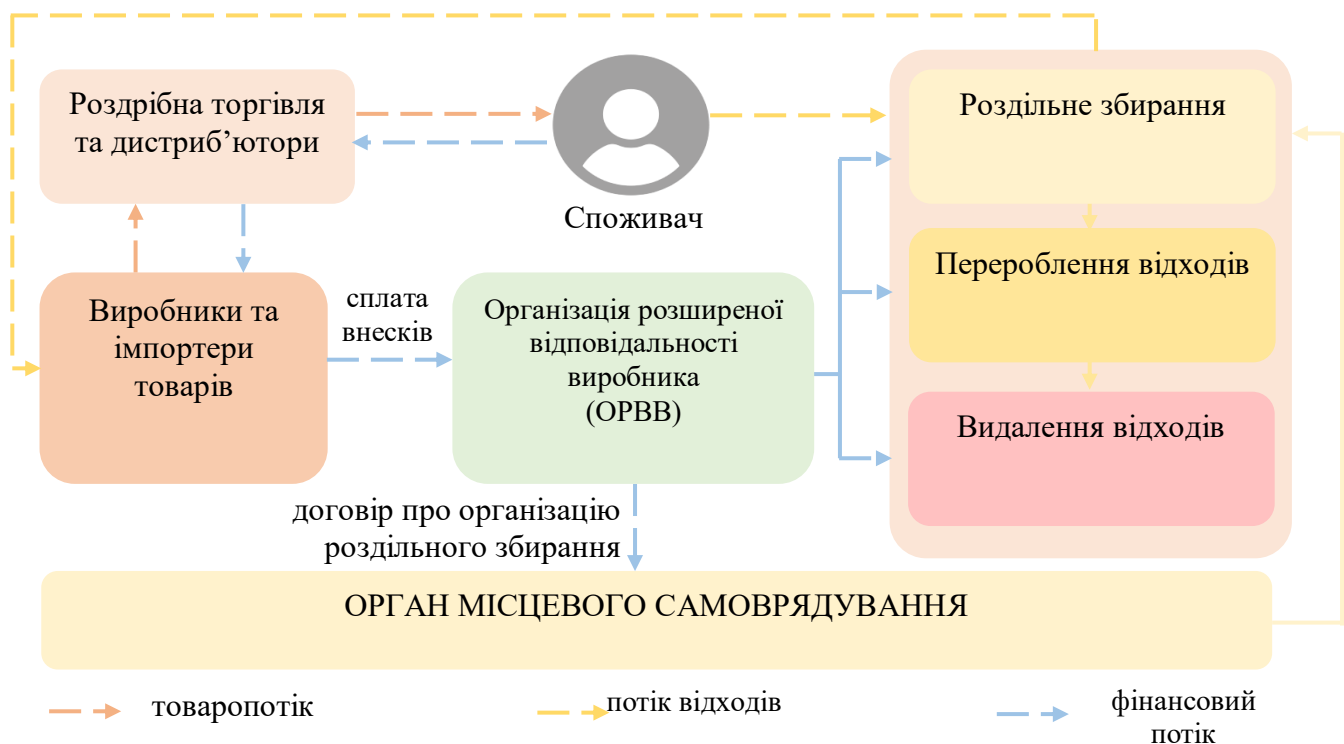


Рис. 11. Принципова модель системи розширеної відповідальності виробника

Джерело: складено авторами за даними джерела [18].

Так враховуючи зовнішні екстерналії, пов'язані із утворенням відходів та забрудненням довкілля, модель РВВ стимулює виробників до екодизайну продукції, ресурсозбереження та переходу на циркулярну економічну модель (рис. 11). Попри те, що в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС Україна мала зобов'язання запровадити принцип РВВ протягом 5 років з дати набрання чинності цією Угодою, тобто ще у 2019 році, останню версію законопроекту «Про упаковку і відходи упаковки», який запроваджує РВВ для виробників та імпортерів товарів в упаковці, було оприлюднено Міністерством захисту

довкілля та природних ресурсів України для публічного розгляду в 2023 році. Перший крок до запровадження РВВ було зроблено 2009 році із реєстрацією у Верховній Раді цього законопроекту. Наступна версія зазначеного законопроекту дійшла до другого читання у 2010 році, а останній аналогічний проект було зареєстровано у 2016 році. Закон України «Про управління відходами» не запроваджує систему РВВ, а лише передбачає, що розширена відповідальність виробника встановлюється законами для певних видів товарів та відходів, а також закладає підґрунтя для розроблення відповідних галузевих законопроектів, що мають врегулювати відносини у сфері споживчого пакування. Так в Національному плані управління відходами передбачено розроблення таких законопроектів, спрямованих на впровадження системи РВВ в Україні: про відходи упаковки; про батарейки, батареї та акумулятори; про відходи електричного та електронного обладнання; про зняті з експлуатації транспортні засоби тощо. Можна виділити такі основні завдання з імплементації системи РВВ в Україні (рис. 12).

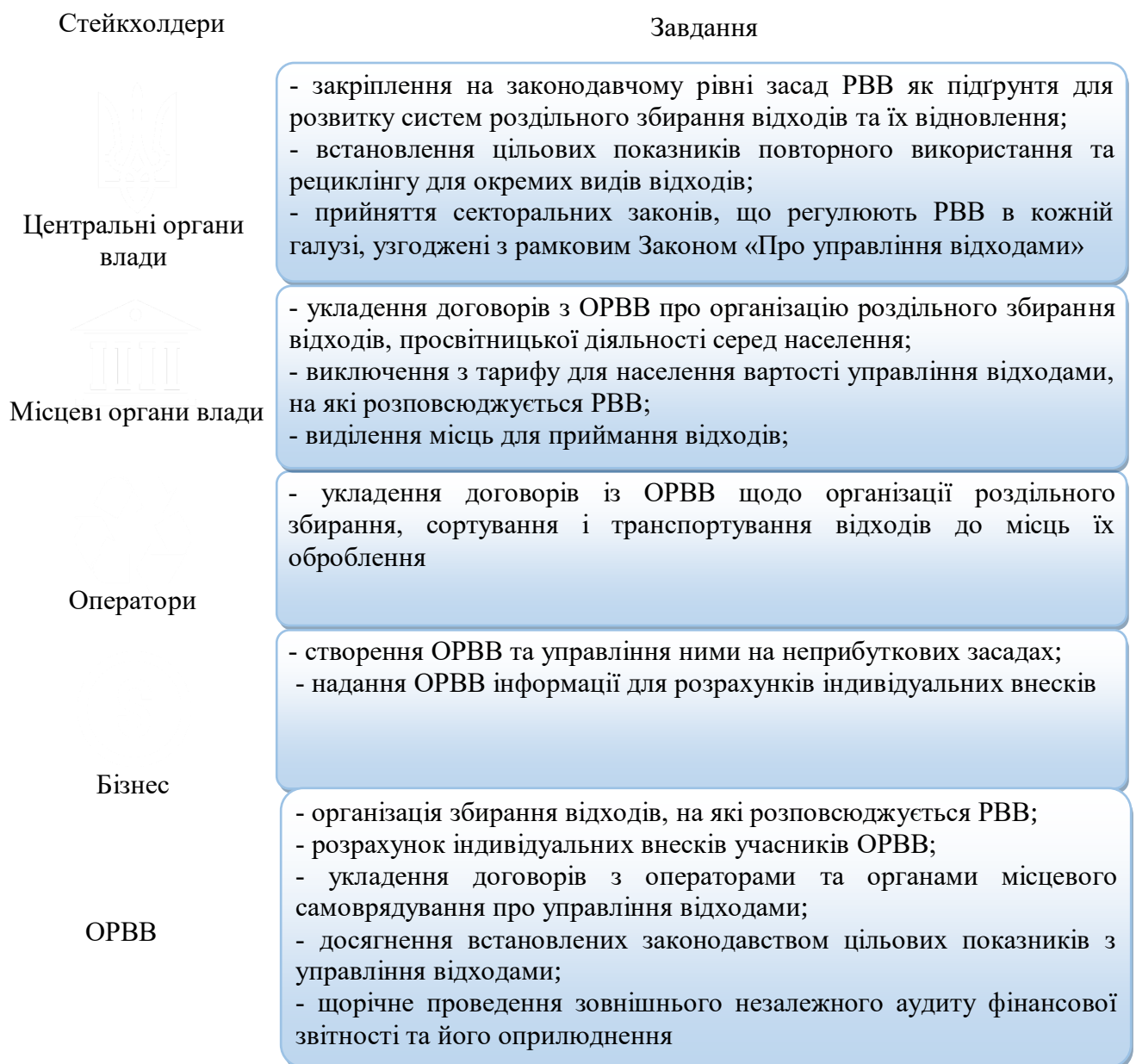


Рис. 12. Основні завдання ключових стейкхолдерів із впровадження системи РВВ в Україні

Джерело: складено авторами на основі даних джерела [15].

Першу організацію подібну ОРВВ, – державне підприємство «Укресресурси», було створено в 2001 році, проте ліквідовано вже у 2015 році через втілення підприємством корупційних схем [19]. Негативний досвід підірвав довіру виробників упаковки до держави щодо цільового використання внесків, та спонукав ініціювання запровадження системи РВВ із прозорою звітністю. Сьогодні запуск системи РВВ потребує введення дозвільної системи на рециклінг відходів, створення сучасної електронної системи обліку та ухвалення закону «Про упаковку і відходи упаковки». Так Україна залишається єдиною країною в Європі, де виробники не несуть відповідальності за управління відходами своєї групи.

Іншим ефективним інструментом скорочення утворення відходів пакування в країнах ЄС є запровадження депозитної системи. Депозитна система являє собою додаткову плату за продукт під час його покупки та знижку під час його повернення. Така система є ринковим інструментом усунення зовнішніх екстерналій, схожим на податок Пігу, проте із відшкодуванням заставної вартості після повернення продукту [20]. В такій системі пакування набуває економічну цінність за рахунок внесення споживачами депозитної вартості за пакування при купівлі товару, яка додається до його ринкової ціни. Внесена при покупці заставна вартість повертається при здачі споживачем порожнього пакування роздрібним посередникам або пунктам прийому. Роздрібний посередник продає зібрані відходи пакування сміттєпереробному підприємству, яке виплачує ритейлеру вартість вторинної сировини або повертає їх компаніям, що виробляють товари широкого споживання (у випадку зі зворотною тарою для напоїв), для належного очищення та повторного заповнення (рис. 13).



Рис. 13. Принципова модель депозитної системи, заснованої на особистій взаємодії між споживачем та роздрічним посередником, на прикладі пляшки як елемента пакування

Джерело: власне дослідження.

Присвоєння грошової вартості порожньому пакуванню стимулює роздільне збирання серед населення та повернення відходів кінцевим споживачем, що в свою чергу робить вторинну переробку економічно доцільною (рис. 13). В рамках депозитної системи відповідальність за вторинну переробку та повторне використання перекладається на роздрічного посередника, який може отримувати прибуток від неповернутого пакування, а

споживач може втратити гроші, якщо не повертає пакування. Запровадження депозитних схем в Україні може стати ефективним інструментом переходу на циркулярну економіку, проте державна політика повинна забезпечити рамкові умови для їхнього створення.

ВИСНОВКИ

Отже, створення сучасної системи управління відходами за європейськими стандартами для досягнення цілей циркулярної економіки в рамках Європейського зеленого курсу потребує розроблення низки законодавчих, підзаконних та стратегічних документів із забезпеченням подальшого чіткого та неухильного їхнього виконання.

Нормативно-правова складова системи менеджменту відходів в Україні характеризується незавершеністю процесу формування та апроксимації нормативно-правової бази України до права ЄС, а більшість законодавчих норм у цій сфері носить здебільшого декларативний характер. Закон України «Про управління відходами» є першою реальною можливістю запровадити європейський підхід управління відходами за весь час незалежності України, створити фундамент для побудови циркулярної економіки, яка ґрунтується на раціональному споживанні та відновленні ресурсів та є частиною Європейського «зеленого курсу», що дозволить нашій країні стати на крок ближче до членства в Європейському Союзі та забезпечити еколого-економічну безпеку в період післявоєнного відновлення України. Проте зазначений Закон має дуже загальний зміст та потребує розробки низки підзаконних актів для запровадження дієвих механізмів створення потужної системи управління відходами.

Ефективність імплементації заходів щодо переходу на циркулярну економічну модель в Україні залежить від реалізації принципів системного підходу, що враховує інтереси уряду, бізнесу та суспільства та вимагає кооперації ключових стейкхолдерів у вирішенні таких пріоритетних завдань:

- завершення процесу формування нормативно-правової бази у сфері управління відходами шляхом доповнення рамкового закону галузевими підзаконними актами;
- залучення значних фінансових інвестицій для модернізації, оновлення та реконструкції функціонуючих та будівництво нових інфраструктурних одиниць для здійснення операцій з перероблення відходів;
- встановлення податку за захоронення відходів на полігонах та високих тарифів на послуги із захоронення відходів з метою стимулювання розвитку сміттєпереробної індустрії;
- запровадження чітких механізмів стимулювання населення до сортування та роздільного збирання відходів та покарання за недотримання цих норм;
- введення дозвільної системи на рециклінг відходів, створення сучасної електронної системи обліку та ухвалення закону «Про упаковку і відходи упаковки» з метою запровадження механізму розширеної відповідальності виробника для стимулювання перероблення відходів;
- забезпечення рамкових умов для запровадження депозитної системи з метою стимулювання роздільного збирання серед населення та повернення відходів кінцевим споживачем, що в свою чергу робить вторинну переробку економічно доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шибанін В.С., Решетілов Г.О. Циркулярна економіка регіону: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2021, 4., 4 – 13. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4 (112)
2. Сергієнко-Бердюкова Л.В. Передумови формування та впровадження концепції циркулярної економіки. *Проблеми, теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2015. 3, 327 – 350. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-3\(33\)-327-352](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-3(33)-327-352)

3. Барінов М.О., Олексієвцев І.Л., Родная Д.В., Журавель Т.В., Коломієць С.В., Козлова І.А., Пархоменко Г.П.. *Практичні аспекти управління відходами в Україні*. Київ: Поліграф плюс. 2021. URL: http://ukrecoalliance.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/Posibnyk_praktychni-aspekty-upravlinnia-vidkhodamy-v-Ukraini.pdf (дата звернення: 01.02.2025)
4. Official web-page of global impact organisation 'Circle Economy Foundation'. *We need an economic system that ensures the planet and all living beings can thrive*. Retrieved from: <https://www.circle-economy.com> (дата звернення: 01.02.2025)
5. Official page of United Nations Development Programme. Circular economy action plan (CEAP). Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf (дата звернення: 01.02.2025)
6. Онлайн платформа «Ecobusiness Group». П'ять принципів ефективної системи управління відходами: європейська модель. URL: <https://ecolog-ua.com/news/pyat-pryncypiv-efektyvnoyi-systemy-upravlinnya-vidhodamy-yevropeyska-model> (дата звернення: 01.05.2025)
7. Офіційна сторінка українського суспільно-політичного інтернет-видання «Українська правда». Україна зможе подолати сміттєву кризу. Що передбачає ухвалений Радою закон? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/20/688345/>. (дата звернення: 01.02.2025)
8. Онлайн платформа «Zero Waste Alliance Ukraine». Депозитно-поворотна схема. URL: https://city.zerowaste.org.ua/wiki/depozytno_povorotna_skhema (дата звернення: 01.05.2025)
9. Офіційна сторінка Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Податок на захоронення відходів: як ЄС відмовляється від полігонів. URL: <https://mepr.gov.ua/podatok-na-zahoronennya-vidhodiv-yak-yes-vidmovlyayetsya-vid-poligoniv/> (дата звернення: 05.02.2025)
10. Бухаріна Л. М., Бірюков Т. Функціональне та цільове призначення екологічного податку в системі менеджменту відходів. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2023. 4 (26), 4, 8 - 26. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/issue/view/27/ISSUE%204%2826%29_2023. (дата звернення: 05.02.2025)
11. Кількість установок з управління відходами, спеціально відведених місць та об'єктів видалення відходів в Україні: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2020. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm (дата звернення: 05.02.2025)
12. Медіаплатформа «Економічна правда». Україна імпортує відходи з інших країн на мільярди. Чому так та як у нас працює бізнес з переробки сміття? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/18/675131/>
13. Офіційна сторінка Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Податок на захоронення відходів: як ЄС відмовляється від полігонів URL: <https://mepr.gov.ua/podatok-na-zahoronennya-vidhodiv-yak-yes-vidmovlyayetsya-vid-poligoniv/#:~:text=Ставки%20податку%20зросли%20з%2015,а%20рівень%20переробки%20становив%2046%25>. (дата звернення: 05.02.2025)
14. Офіційна сторінка ТОВ «Видавничий Дім «Медіа-ДК». Золоті відходи. Чому Україна тоне у смітті і хто на цьому заробляє — розслідування NV. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/pererobka-smittya-ta-vidhodiv-v-ukrajini-klyuchovi-problemi-korupciya-ta-perspektivi-rozvitku-novini-50359866.html> (дата звернення: 05.02.2025)
15. Нечитайло Д. Із третього світу в перший. Реформа управління відходами в Україні. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/waste-management.pdf> (дата звернення: 06.02.2025)
16. Офіційна сторінка ГО «Хмарочос». Що таке рециклінг і чому Україні вкрай необхідно розвивати культуру сортування відходів. URL:

Bukharina, L., Biriukov, T. & Pavlov, O. (2025). Mechanisms of the national economy transition to a circular model of development in the conditions of Ukraine's integration into the European economic area: tax and regulatory aspects. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 10-33. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-01>

<https://hmarochos.kiev.ua/2021/11/16/shho-take-reczykling-i-chomu-ukrayini-vkraj-neobhidno-rozvyvaty-kulturu-sortuvannya-vidhodiv/>

17. Official page of Organisation for Economic Co-operation and Development. Extended Producer Responsibility. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/04/extended-producer-responsibility_4274765d.html (дата звернення: 10.02.2025)

18. Медіаплатформа «Українська правда». Звідки гроші на переробку сміття беруть в Європі? URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/06/4/241216/> (дата звернення: 05.02.2025)

19. Онлайн платформа «LB.ua». Руйнувати – не будувати або Вирішення проблеми з відходами по-новому. URL: https://lb.ua/blog/matviy_kholoshyn/301425_ruynuvati-buduvati_abo_virishennya.html#:~:text=В%20березні%20цього%20року%20уряд,кількістю%20скарп%20із%20боку%20бізнесу. (дата звернення: 12.02.2025)

20. Walls, Margaret. Deposit-Refund Systems in Practice and Theory. Washington, Resources for the Future. URL: <https://web.archive.org/web/20140801101423/http://www.rff.org/RFF/Documents/RFF-DP-11-47.pdf> (дата звернення: 12.02.2025)

REFERENCES

Shebanin V.S., Reshetilov H.O. (2021). Circular economy of the region: theoretical aspect. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomorya*, 4., 4 – 13. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4 (112) [in Ukrainian].

Serhiyenko-Berdyukova L.V. (2015). Prerequisites for the formation and implementation of the concept of a circular economy. *Problemy, teoriiy ta metodolohiyi bukhholders'koho obliku, kontrolyu i analizu*, 3b 327 – 350. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-3\(33\)-327-352](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-3(33)-327-352) [in Ukrainian].

Barinov M.O., Oleksiyevets' I.L., Rodnaya D.V., Zhuravel' T.V., Kolomiyets' S.V., Kozlova I.A., Parkhomenko H.P., (2021). Practical aspects of waste management in Ukraine. Kyiv: Polihraf plyus. Retrieved from http://ukrecoalliance.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/Posibnyk_praktychni-aspekty-upravlinnia-vidkhodamy-v-Ukraini.pdf [in Ukrainian].

Official web-page of global impact organisation 'Circle Economy Foundation'. We need an economic system that ensures the planet and all living beings can thrive. Retrieved from: <https://www.circle-economy.com>

Official page of United Nations Development Programme. Circular economy action plan (CEAP). Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf

Online platform «Ecobusiness Group». *Five principles of an effective waste management system: a European model*, Retrieved from: <https://ecolog-ua.com/news/pyat-pryncypiv-efektyvnoyi-systemy-upravlinnya-vidhodamy-yevropeyska-model> [in Ukrainian].

The official page of the Ukrainian socio-political online publication Ukraine will be able to overcome the garbage crisis. What does the law adopted by the Rada provide for?, Retrieve from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/20/688345/>.

Online platform "Zero Waste Alliance Ukraine". Deposit-return scheme. Retrieved from: https://city.zerowaste.org.ua/wiki/depozytno_povorotna_skhema [in Ukrainian].

Official website of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. Landfill tax: how the EU is abandoning landfills. Retrieved. Retrieved from: <https://mepr.gov.ua/podatok-na-zahoronennya-vidhodiv-yak-yes-vidmovlyayetsya-vid-poligoniv/> [in Ukrainian].

- Bukharina L. M., Biryukov T. (2023). Functional and targeted purpose of the environmental tax in the waste management system. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 4 (26), 4, 8 - 26. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/issue/view/27/ISSUE%204%2826%29_2023. [in Ukrainian].
- State Statistics Committee of Ukraine, Number of waste management facilities, specially designated sites and waste disposal facilities in Ukraine: statistical compilation: statistical collection for 2020 – 2022. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Dovk_20.pdf [in Ukrainian].
- Media platform «Ekonomichna pravda». Ukrayina importuye vidkhody z inshykh krayin na mil'yardy. Chomu tak ta yak u nas pratsyuye biznes z pererobky smittyi?. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/18/675131/> [in Ukrainian].
- Official website of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. Landfill tax: how the EU is abandoning landfills, Retrieved from: <https://mepr.gov.ua/podatok-na-zahoronennya-vidhodiv-yak-yes-vidmovlyayetsya-vid-poligoniv/#:~:text=Stavky%20podatku%20zrosly%20z%2015,a%20riven%20pererobky%20stanovyv%2046%25>. [in Ukrainian].
- Official page of LLC 'Publishing House 'Media-DK'. Golden waste. Why Ukraine is drowning in garbage and who makes money from it – NV investigation. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/pererobka-smittyi-ta-vidhodiv-v-ukrajini-klyuchovi-problemi-korupciya-ta-perspektivi-rozvitku-novini-50359866.html> [in Ukrainian].
- Nechytaylo D. From the Third World to the First. Waste Management Reform in Ukraine. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/waste-management.pdf> [in Ukrainian].
- Official page of the NGO "Hmarochos". What is recycling and why Ukraine urgently needs to develop a culture of waste sorting. Retrieved from: <https://hmarochos.kiev.ua/2021/11/16/shho-take-reczykling-i-chomu-ukrayini-vkraj-neobhidno-rozvyvati-kulturu-sortuvannya-vidhodiv/> [in Ukrainian].
- Official page of Organisation for Economic Co-operation and Development. Extended Producer Responsibility. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/06/4/241216/>
- Media platform 'Ukrayins'ka pravda'. Where does the money for garbage recycling come from in Europe?. Retrieved from: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/06/4/241216/> [in Ukrainian].
- Online platform «LB.ua». Destroy – not build or Solving the problem with waste in a new way. Retrieved from: https://lb.ua/blog/matviy_kholoshyn/301425_ruynuvati-buduvati_abo_virishennya.html#:~:text=In%20March%20of%20this%20year%20the%20government,%20the%20number%20of%20complaints%20from%20the%20side%20of%20business. [in Ukrainian].
- Walls, Margaret (2011). Deposit-Refund Systems in Practice and Theory. Washington, Resources for the Future. URL: <https://web.archive.org/web/20140801101423/http://www.rff.org/RFF/Documents/RFF-DP-11-47.pdf>

MECHANISMS OF THE NATIONAL ECONOMY TRANSITION TO A CIRCULAR MODEL OF DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA: TAX AND REGULATORY ASPECTS

Liudmyla Bukharina

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tymur Biriukov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Pavlov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is aimed at the proving of the necessity of an effective waste management system creation in Ukraine taking into account the risks connected with the European Green Deal implementation. It is determined that the key component of Ukraine's cooperation with the EU within the framework of the European Green Deal is the transition to a circular economic model. The effectiveness of mechanisms implementation for the transition of the national economy to a circular development model is analyzed. The main regulatory documents which regulate waste management in the European Union countries are considered and the current state of Ukrainian legislation approximation to EU law in the field of waste management is investigated. The organizational and legislative decisions necessary for the implementation of measures for transition to a circular economic model within the framework of the European Green Deal implementation have been identified. It has been determined that the basis of the European waste management system is premised on a five-stage waste management hierarchy, which implies a sequence of actions aimed at waste management in order to maximize resource conservation and minimize waste disposal to landfill. The effectiveness of the basic economic instruments applying for stimulating of compliance with the EU waste management hierarchy in Ukraine has been analyzed. It has been determined that the current practice of using tax environmental and economic tools is characterized by insufficient efficiency and partial loss of its intended purpose. The need of necessary conditions creation for the building of a powerful waste processing industry in Ukraine is substantiated due to the risks of the EU secondary raw materials market strengthening within the framework of the European Green Deal. The role and main assignments of the government, business and the public in creating of a modern waste management system according to European standards are determined.

Keywords: national economy, product life cycle, linear economic model, circular economic model, European economic space, minimization of economic processes entropy, economic instruments, environmental tax, regulatory function, waste management, the economic security of the state.

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

10 Лютого 2025

ПРИЙНЯТО:

19 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 334.724.4:332]:615

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-02

**ФАРМАЦЕВТИЧНІ КЛАСТЕРИ: ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТА
ПРОЄКТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ**

Гальчинський М. М.*

*здобувач третього освітньо-наукового рівня
освіти*

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0007-7268-8923

Юхименко П.І.

д.е.н., професор

*Білоцерківський аграрний національний
університет*

м. Біла Церква, Україна

ORCID 0000-0002-0677-1872

Полусмяк Ю.І.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-7521-6418

* Email автора для листування: galpharmax@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто економічні аспекти розвитку фармацевтичних кластерів як інструменту підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної галузі в умовах глобалізації та трансформації економіки. На основі наукових даних здійснено аналіз та узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності моделі кластера, його структурні елементи, економічний потенціал та інноваційна привабливість. У структурованому вигляді зіставлено економічні переваги та пов'язані з ними ризики, що надає змогу виявити сильні та слабкі сторони кластерної моделі. Одним із підходів до структурного реформування галузі є кластерна модель організації виробництва, яка має свою результативність у багатьох країнах світу. Проаналізовано міжнародний досвід стимулювання кластеризації на прикладах (США, Індії та країн ЄС), виокремлено ефективні практики формування фармацевтичних кластерів, що можуть бути реалізовані в національному економічному контексті. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення кластерної політики в Україні, серед яких важливим є впровадження спеціальних програм, створення сприятливих умов для міжнародних партнерств та науково-дослідних колаборацій. Результати досліджень економічних аспектів розвитку фармацевтичних кластерів є вкрай важливим для забезпечення економічної стабільності, технологічного прогресу та забезпечення доступності якісних медичних засобів в Україні. Отримані результати доцільно врахувати при розробці стратегії розвитку фармацевтичної індустрії та підвищення її конкурентоспроможності.

Ключові слова: кластер, фармацевтичний кластер, економічний розвиток, кластерна модель, інноваційний розвиток, інвестиції, торгівля, проєкт, міжнародний досвід.

JEL Classification: L16, L65, O25, O31, R11, R58, F63.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З урахуванням тенденцій глобалізації та посилення конкурентного середовища між країнами та регіонами, стратегічного значення набуває розвиток фармацевтичних кластерних форм організації виробництва. В Україні фармацевтична галузь посідає особливе місце в системі економіки, оскільки забезпечує доступність лікарських засобів, стратегічну безпеку держави та активізує інвестиційну діяльність.

Дієвим інструментом щодо досягнення цих цілей є впровадження кластерної моделі організації виробництва та взаємодії суб'єктів ринку. Фармацевтичні кластери сприяють концентрації наукового та виробничого потенціалу, формують сприятливе середовище для технологічного оновлення та створення доданої вартості в межах країни.

Однак незважаючи на наявний розвиток, фармацевтичні кластери стикаються з рядом економічних, управлінських та інституційних викликів: нерівномірним розподілом інвестицій, обмеженістю державної підтримки, фрагментованістю ринку, слабким розвитком інноваційної інфраструктури, недостатньою взаємодією між учасниками кластеру, нестачею кваліфікованих кадрів. Особливо актуально це для країн з перехідною економікою, таких як Україна, де кластери можуть стати важелем економічного зростання, що потребує системного підходу до їх формування та підтримки.

Отже, актуальним постає комплексне дослідження економічних аспектів розвитку фармацевтичних кластерів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та визначення пріоритетних напрямів державної політики щодо стимулювання кластеризації у фармацевтичній промисловості.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку та формування кластерних утворень у промисловості, зокрема у фармацевтичній галузі, є предметом дослідження численних зарубіжних та вітчизняних науковців. Вивченню питань щодо розвитку кластерної моделі та її впливу на економічні аспекти були присвячені праці таких світових вчених, як М. Портер, Е. Бергман, Г. Фаррел, М. Енрайт, П. Кругман, С. Фрімен, Х. Шмітц та інші. Подальший розвиток теорії кластерів був відображений у працях: А. Маршалла, Р. Капеллі, Л. Розенфельда, які досліджували соціально-економічні чинники функціонування кластерів.

Слід відзначити роботи науковців О. М. Алімова, О. Г. Білоруса, досліджували кластерні моделі та структурно-інституційні особливості функціонування кластерів в економіці України. Увагу заслуговують Н. І. Хобта, В. Ю. Прокопенко, Т. М. Гуменюк, які проаналізували сучасний стан та проблеми розвитку фармацевтичного виробництва, акцентуючи на потребі інтеграції науки, виробництва та бізнесу для підвищення конкурентоспроможності галузі.

У вітчизняному науковому середовищі питання кластерного розвитку в фармацевтичній галузі розглядалось в працях: Л. І. Федулової, О. В. Кузьменка, О. О. Носова, О. М. Панасюка, І. І. Чугасвої, Н. Є. Решетілової, акцентували увагу на модернізації управлінських підходів щодо створення фармацевтичних кластерів.

Однак, враховуючи наявні дослідження, економічні механізми стимулювання розвитку фармацевтичних кластерів у вітчизняному контексті залишаються недостатньо розробленими. Важливим є питання залучення інвестицій, державного регулювання, а також впровадження кластерних ініціатив у загальнодержавну стратегію розвитку фармацевтичної промисловості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Ціллю дослідження є виокремлення ключових економічних аспектів та чинників, що сприяють ефективному розвитку фармацевтичних кластерів. Також обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій з урахуванням сучасних економічних викликів щодо формування сприятливого економічного середовища для кластеризації в Україні.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія дослідження ґрунтується на принципах системного підходу щодо аналізу процесів формування та розвитку фармацевтичних кластерів, що дозволяє комплексно оцінити економічні чинники та їх вплив на результативність функціонування кластерної моделі.

Для реалізації поставленої мети у дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод аналізу та синтезу (узагальнення теоретичних підходів щодо сутності та оцінки кластерів); порівняльний аналіз (зіставлення вітчизняних та зарубіжних підходів щодо формування кластерів у фармацевтичній галузі); метод експертних оцінок (врахування думок галузевих фахівців щодо розвитку кластерної моделі, формування практичних рекомендацій). На основі аналітичних матеріалів сформовано таблиці та графічні моделі. Запропонована методологія дозволяє проаналізувати поточний стан та обґрунтувати дієві шляхи активізації кластерного розвитку фармацевтичного виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток економічних фармацевтичних кластерів визначає актуальність даної тематики в умовах національної економіки щодо подолання викликів, з якими стикаються фармацевтичні виробництва: відсутність чіткої державної кластерної політики, недостатньою взаємодією між наукою, бізнесом та державною підтримкою, правовими та адміністративними перешкодами, а також низьким рівнем міжнародної інтеграції.

Питання кластеризації як інструмент регіонального економічного розвитку розглядаються в науковій літературі. Теоретичне підґрунтя концепції кластерів закладено у працях М. Портера, який визначив кластери як групу географічно взаємозалежних компаній, організацій та установ, що співпрацюють у певному виді бізнесу, характеризуються спільною діяльністю, доповнюючи один одного [1;2]. Його ідеї стали основою для подальших досліджень ефективності кластерних структур у різних економіках світу.

С. І. Соколенко є засновником кластерної ідеології в Україні, трактує поняття «кластер» як: територіальне об'єднання взаємопов'язаних підприємств та установ в межах відповідного промислового регіону, що спрямовують свою діяльність на виробництво світового рівня. [3]. Він детально проаналізував кластерну модель в економіці та запропонував визначення фармацевтичного кластера. Фармацевтичний кластер – це галузево-територіальне об'єднання суб'єктів виробництва, що підкреслює важливість співпраці між різними учасниками фармацевтичного ринку, включаючи виробників, наукові установи, освітні заклади та державні органи, для досягнення спільних цілей у розвитку фармацевтичної галузі [4].

За дослідженнями Л. І. Федулової, кластери забезпечують інституційну платформу для інтеграції науки та бізнесу, сприяють трансферу технологій і комерціалізації результатів наукових досліджень [5].

Сутність кластерних утворень сприяє концентрації ресурсів, фінансів та знань, що дозволяє удосконалити механізми запуску нових фармацевтичних продуктів на ринок, покращити їх якісні показники, забезпечити економічне зростання регіону. Україна має

значний науковий потенціал, досвід виробництва лікарських засобів та зростаючий внутрішній ринок, що створює передумови для кластеризації. У сучасній економічній літературі кластери розглядаються як форма просторово-економічної організації, що базується на тісних зв'язках між суб'єктами господарювання, які розміщені в межах певного регіону та об'єднані спільною виробничо-інноваційною цінністю [6].

Таблиця 1

Географічна концентрація фармацевтичного виробництва (2023 р.)

Регіони/ область	Частка у загальному обсязі виробництва, %
Київська та м. Київ	43%
Львівська	9%
Харківська	22%
Одеська	11%
Інші	15%

Джерело: складено авторами на основі [7;8].

Отже, за даними таблиці 1, найбільш перспективними регіонами є Київська, Харківська, Львівська та Одеська області, де зосереджені ключові виробничі підприємства (зокрема, «Фармак» «Дарниця», «Артеріум», «Біолік»), логістичні компанії, науково-дослідні інститути та вищі навчальні заклади. Значний внесок у розробку теоретико-методолічних основ кластеризації фармацевтичної галузі зробив Гудзь П.В, який обґрунтував доцільність формування кластерної моделі як засобу активації інноваційного розвитку галузі в умовах глобалізації [9].

Фармацевтична галузь є критично важливою для економіки України, особливо в умовах війни, зростаючого попиту на ліки та необхідності зміцнення національної системи охорони здоров'я. З посиленням міжнародної конкуренції та умов зростаючої глобалізації особливого значення набуває ефективна форма організації виробництва – кластерна модель розвитку, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу, концентрації знань і ресурсів у межах певної території.

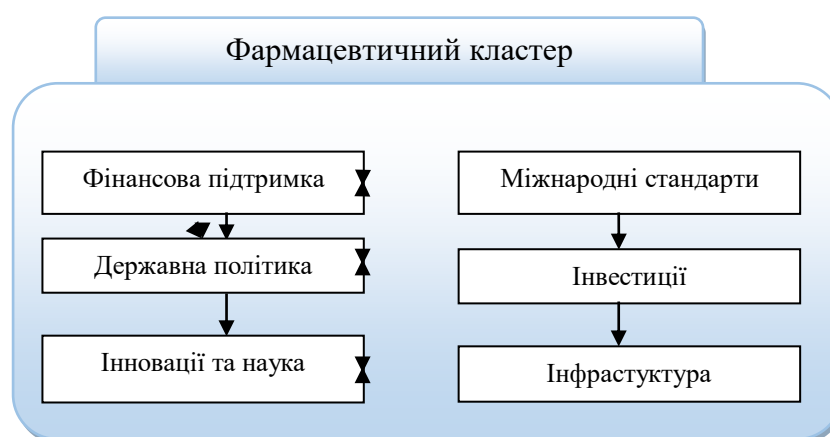


Рис.1. Модель фармацевтичного кластера

Джерело: складено авторами.

Дана модель демонструє ключові економічні аспекти розвитку фармацевтичного кластера в Україні. Всі елементи взаємодіють через спільні проекти, договори, обміни

знаннями та пов'язані спільною ціллю – підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі через кластеризацію. Загальна функціональна логіка моделі відображає системний підхід, ефективне функціонування кластера можливе лише при одночасному розвитку всіх чинників. Впровадження кластерної моделі дозволяє створити ефект синергії між усіма учасниками ринку – фармацевтичними підприємствами, науковими установами, державними органами, інвесторами, логістичними операторами тощо. Актуальність кластерного підходу обумовлена такими факторами: прискорення розробки нових препаратів; потреба в локалізації виробництва стратегічних ліків; формування сприятливого середовища для інновацій; підвищення експортного потенціалу.

Ефективний розвиток кластерів вимагає комплексного застосування. Слід врахувати досвід інших країн, де формування кластерів базується на стратегічному партнерстві держави, бізнесу та наукових інституцій, що реалізуються через державні програми, фінансові стимули та освітньо-інноваційну підтримку про що свідчить міжнародна практика. Міжнародний досвід демонструє, що саме кластери забезпечують зростання доданої вартості та підвищують спроможність галузі.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз та міжнародний досвід особливостей кластерної моделі

Країна/ особливості кластерної моделі	Рекомендовані напрями для України	Значення для України
США – потужний фармацевтичний кластер. Включає понад 1 000 компаній, 100 наукових інститутів (Гарвардський університет). Основні чинники: державна підтримка, інтеграція університетів, біофармкомпаній, венчурний капітал	- розвиток державно-приватного партнерства; - підтримка R&D; - співпраця науки та бізнесу	- формування фармацевтичних центрів з участю науки та виробниками; - розвиток інновацій
Німеччина – регіональний фармацевтичний кластер, створений внаслідок національної програми підтримки біотехнологій. Основні чинники: інтеграція наукових досліджень з виробництвом, державна підтримка, доступ до фінансування інфраструктури	- створення індустріальних парків; - запровадження пільг та інновацій; - співпраця науки та бізнесу	- зміцнення інфраструктури кластера у регіонах; - створення механізмів взаємодії між ВНЗ та виробниками; - стимулювання державної підтримки
Індія – зростаючий фармацевтичний кластер, об'єднує великі корпорації (Dr. Reddy's, Aurobindo Pharma), технопарки, інноваційні хаби. Основні чинники: експортна орієнтація, масштабне виробництво, залучення інвесторів	- податкові стимули; - запровадження інновацій; - сертифікація продукції для експорту	- збільшення обсягів виробництва; - залучення інвесторів; - вихід на зовнішні ринки;
Франція – біомедичний кластер світового рівня, спеціалізується на вакцинах та біотерапії. Основні компанії (Sanofi, Meril), регіональні університети. Основні чинники: державна підтримка, інноваційне стимулювання, біотехнологічні парки	- логістична підтримка; - створення індустріальних парків; - співпраця науки та бізнесу	- зменшення витрат; - прискорення інноваційного циклу; - інфраструктура
Польща – ефективний кластер у Центральній-Східній Європі. Мультидисциплінарний підхід, що поєднує фармацію, біотехнологію, медицину та інформаційні технології. Основні чинники: підтримка бізнесу, кадрове забезпечення, співфінансування з боку ЄС	- освітні програми; - формування регіональних фармацевтичних центрів; - запровадження податкових пільг	- активація кластеризації у перспективних регіонах; - залучення інвесторів; - агенції інновацій

Джерело: складено авторами на основі [10-14].

Проаналізовано міжнародні ознаки кластерного розвитку та запропоновані відповідні напрями щодо впровадження їх в Україні. Кожен приклад має цінність для адаптації в українських реаліях, з урахуванням національних пріоритетів, наявних ресурсів та стратегій.

регіонального розвитку. В таблиці 2 представлено п'ять провідних країн та регіонів, що реалізували успішні кластерні моделі: США (MassBio, Бостон), Польща (LifeScience Krakow), Франція (Lyonbiopole, Ліон), Німеччина (Баден-Вюртемберг, BioRegio), Індія (Hyderabad Pharma City, Хайдарабад).

Слід виділити загальні риси міжнародного досвіду: високий рівень інтеграції науки, освіти, виробництва та державного управління; чітко сформована кластерна політика на регіональному та державному рівнях; потужна інфраструктура (індустріальні та біотехнологічні парки, інкубатори); орієнтація на експорт, міжнародну сертифікацію та участь у глобальних ланцюгах доданої вартості; активна роль агенцій інновацій, інвестиційних фондів. Зарубіжний досвід формування кластерів доводить можливість та відзначає необхідність залучення влади до процесів кластеризації, яка створює умови для розвитку кластерних ініціатив та підтримує розвиток даних структур [15].

Запровадження кластерного підходу у фармацевтичній промисловості України має значний економічний потенціал, однак ефективність його реалізації потребує врахування як переваг, так і ризиків. В табл. 3 оцінено переваги та ризики, з якими стикаються фармацевтичні компанії під час розвитку кластерних формувань, відображено комплексне бачення впливу кластеризації на ключові аспекти розвитку галузі.

Таблиця 3

Економічні переваги та ризики фармацевтичних кластерів

Категорія	Економічні переваги	Економічні ризики
Інноваційний розвиток	співпраця з науковими установами, центрами, обмін знаннями; прискорення трансферу технологій та комерціалізації розробок	залежність від наукової бази; потреба у налагодженій системі управління інноваціями
Регіональний розвиток	посилення економіки окремих регіонів через концентрацію виробництва	ризик зростання диспропорції між кластерними та периферійними регіонами; недостатній рівень інноваційної інфраструктури в регіонах
Ефективність ресурсів	зниження витрат, спільне використання інфраструктури, обладнання; економія ресурсів, оптимізація виробничих витрат, логістики	висока вартість початкових інвестицій; навантаження на державний бюджет; нестача фінансування та стимулів для бізнесу
Інвестиційна привабливість	залучення інвестицій завдяки привабливості регіону; формування стабільного інвестиційного середовища	ризик домінування великих компаній; монополізація
Експортний потенціал	можливість виходу на міжнародні ринки; відповідність міжнародним стандартам	потреба у підтримці експортної інфраструктури; перешкоди щодо сертифікації
Кадровий потенціал	попит на кваліфіковані кадри; створення нових робочих місць	конкуренція та міграція кадрів; кадровий дефіцит кваліфікованих працівників
Інституційний розвиток	ефективність партнерства між наукою, владою та бізнесом	фрагментарна державна політика щодо кластерів; відсутність дієвої моделі кластерного менеджменту

Джерело: складено авторами.

Проблеми, що пов'язані з відсутністю чіткої державної кластерної політики, недостатньою взаємодією між наукою, бізнесом і державною підтримкою, вимагають системного аналізу та розробки рекомендацій для ефективного запровадження кластеризації в фармацевтичній галузі. Для подолання цих бар'єрів, на основі аналізу вітчизняної ситуації та міжнародного досвіду, були сформовані ключові економічні аспекти комплексної кластерної моделі, яка передбачає рекомендації, подані в табл.4.

Таблиця 4

Рекомендації щодо формування економічних аспектів фармацевтичних кластерів в Україні

№	Економічні аспекти (напрями)	Рекомендації (план дій)
1.	Державна підтримка (стратегічний рівень)	- розробити державну стратегію розвитку кластерів, з урахуванням пріоритету фармацевтичної галузі; - створення нормативно-правового середовища: законодавче визначення кластеру, критерії ефективності, порядок акредитації; - підтримка малого та середнього бізнесу: доступ до державних закупівель, експортне фінансування, участь у міжнародних виставках та конференціях
2.	Фінансово-економічний рівень	- запровадження податкових стимулів (зниження ПДВ на інноваційну продукцію, пільги на імпорт лабораторного обладнання); - створення механізмів державно-приватного партнерства для фінансування кластерної інфраструктури (індустріальні парки, інноваційні центри); - доступ до державних і грантових програм
3.	Інноваційний розвиток	- надати гранти на наукові дослідження (створення нових лікарських засобів та технологій); - створення спеціальних програм державного співфінансування для фармацевтичних стартапів - передбачити підтримку біомедичних інноваційних хабів у ключових регіонах
4.	Науково-освітній та кадровий рівень	- адаптація навчальних програм ВНЗ до потреб фармацевтичної індустрії (з урахуванням цифровізації, біоінженерії, GMP- процесів); - підтримка університетсько-промислової кооперації (через дуальну форму навчання); - підготовка кадрів з урахуванням міжнародних вимог до менеджменту якості та регуляторної відповідальності; - програми підвищення кваліфікації персоналу підприємств-учасників кластерів
5.	Інвестиційна привабливість	- розробити цільові програми для залучення прямих іноземних інвестицій у високотехнологічне фармацевтичне виробництво; - розміщення у рамках кластерів індустріальних парків, біотехнологічних інкубаторів з податковими пільгами; - залучення іноземних інвесторів; - інтегрувати українські фармацевтичні кластери у європейські
6.	Розвиток інфраструктури	- визначити «пілотні регіони» з огляду на наявність виробничих потужностей, університетів і наукових інститутів; - удосконалити механізми трансферу технологій між наукою та виробництвом; - створити спеціалізовані логістичні хаби для зберігання, транспортування та дистрибуції фармацевтичної продукції - інтегрувати цифровізацію для електронної сертифікації, відстеження партій та управління ланцюгами поставок
7.	Інституційний розвиток	- сформувати регіональні центри кластерного розвитку (на базі торгово-промислових палат з участю місцевої влади, бізнесу та академічної спільноти); - стимулювання відкриття технологічних платформ; - формування публічно-приватних партнерств
8.	Розвиток міжнародного потенціалу	- гармонізувати нормативно-правову базу за міжнародними стандартами у відповідності до вимог ЄС(GMP, GCP, GDP); - створити сприятливі умови для ліцензування, сертифікації та реєстрації лікарських засобів до міжнародних практик; - інтеграція кластерів до міжнародних ланцюгів вартості через співпрацю з CRO-компаніями та міжнародними R&D-платформами
9.	Моніторинг та забезпечення сталого розвитку	- розробка системи оцінки ефективності діяльності кластеру за економічними, соціальними та інноваційними критеріями; - створити систему індикаторів ефективності кластерної політики: кількість учасників, обсяг продукції, інноваційні розробки, експорт; - розвиток кластерної культури: довіри, координації інтересів, відкритості; - оновлення стратегічних орієнтирів відповідно до змін ринку та глобальних викликів: біозагрози, геополітика, зміна регулювання

Джерело: складено авторами.

Отже, економічні аспекти фармацевтичних кластерів мають бути адаптовані до українських реалій, враховуючи поточний стан галузі, стратегічні пріоритети державної політики та інституційну спроможність регіонів. Комплексне застосування таких заходів є ключовим фактором зростання фармацевтичної індустрії. Ці рекомендації можуть стати основою для національного плану дій та розробки стратегічної програми розвитку фармацевтичної галузі конкретного регіону України.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що розвиток економічних аспектів фармацевтичних кластерів є перспективною формою організації виробничої діяльності, здатною забезпечити ефективну трансформацію фармацевтичної галузі, відповідно до вимог глобального ринку та інноваційної економіки. Актуальним є адаптація успішних практик з урахуванням національних особливостей, шляхом створення пілотних кластерів, розвитку інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, а також залучення приватних і іноземних інвестицій. Аналіз міжнародного досвіду (Німеччина, Франція, Польща, США, Індія) підтверджує ефективність кластерної моделі за умов належного державного стимулювання, чіткої нормативно-правової бази та довгострокового фінансування.

Україна має всі передумови для формування ефективних кластерів – наукові кадри, виробничу інфраструктуру, інноваційну привабливість, зростаючий попит на вітчизняні лікарські засоби та інше. Запропоновані рекомендації дозволять активізувати економічні аспекти розвитку фармацевтичних кластерів та забезпечити конкурентні переваги на міжнародному ринку. Для мінімізації ризиків, слід створити сприятливе нормативно-інституційне середовище та забезпечити кластерний менеджмент. За таких умов фармацевтичні кластери зможуть реалізувати свій економічний потенціал.

Таким чином, впровадження кластерного підходу у фармацевтичну промисловість України, беручи до уваги їх економічні аспекти, може стати дієвим інструментом економічного зростання, підвищення стійкості галузі до зовнішніх викликів та інтеграції у світову систему фармацевтичних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 1998, pp. 77–90.
2. Портер М. Конкурентні переваги: як досягти високого результату та забезпечити його збереження. Київ : Основи, 2005. 496 с.
3. Соколенко С. І. Конкурентоспроможність регіону та інноваційні кластери: мат. міжнар. наук.-практ. конф. «Будуємо нову Європу: будівельні кластери та стратегії розвитку регіонів при підготовці до Євро-2012» (Тернопіль, 11-13 черв. 2008 р.) URL: <https://ucluster.org> (дата звернення: 20.01.2025).
4. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
5. Федулова Л.І. Кластерна модель розвитку економіки: теорія, методологія, практика. Київ : НІСД, 2012. 372 с.
6. Кузьменко О.В. Кластерний підхід у регіональній політиці інноваційного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 54–63.
7. Державна служба статистики України. Промислове виробництво за видами діяльності у 2022–2023рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2025).
8. Аналітична довідка про стан фармацевтичної галузі України. Proxima Research, 2023. URL: <https://proximaresearch.com>. (дата звернення: 20.01.2025).
9. Гудзь С. П. Формування кластерної моделі розвитку фармацевтичної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №3 (38). С. 78–84.

10. Massachusetts Biotechnology Council. Annual report. Boston: MassBio, 2022. URL: <https://www.massbio.org>. (дата звернення: 09.01.2025).
11. Sternberg, R., Litzenberger T. Regional Clusters in Germany: Their Geography and Their Relevance for Entrepreneurial Activities. *European Planning Studies*. 2004. Vol. 12(6). P. 767–791.
12. Government of India. Pharma Vision 2020 and Make in India Initiatives. Ministry of Chemicals and Fertilizers. New Delhi, 2020. URL: <https://pharmaceuticals.gov.in>. (дата звернення: 20.01.2025).
13. OECD. Regions and Innovation: Collaborating across Borders. Paris: OECD Publishing, 2013. 220 p.
14. Kisiel R. The Role of Clusters in Regional Development – Case Study of LifeScience Krakow. *Economic Studies*. 2018. Vol. 97. P. 105–116.
15. Макаренко М. В. Формування регіональної кластерної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №12. С. 197–206.

REFERENCES

- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M. E. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
- Sokolenko, S. I. (2008). Regional competitiveness and innovation clusters. Materials of the International Scientific-Practical Conference *Building a New Europe: Construction Clusters and Strategies for Regional Development in Preparation for Euro 2012* (Ternopil, June 11–13, 2008). Retrieved from <https://ucluster.org> [In Ukrainian].
- Sokolenko, S. I. (2004). *Clusters in the global economy*. Kyiv: Logos. [in Ukrainian].
- Fedulova, L. I. (2012). *Cluster model of economic development: Theory, methodology, practice*. Kyiv: NISS. [In Ukrainian].
- Kuzmenko, O. V. (2021). Cluster approach in the regional policy of innovation development. *Ekonomika i Prognozuvannya (Economy and Forecasting)*, (2), 54–63. [In Ukrainian].
- State Statistics Service of Ukraine. (2023). Industrial production by types of economic activity in 2022–2023. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed: April 20, 2025). [In Ukrainian].
- Proxima Research. (2023). Analytical report on the state of the pharmaceutical industry in Ukraine. Retrieved from <https://proximaresearch.com> (Accessed: April 20, 2025). [In Ukrainian].
- Hudz, S. P. (2020). Formation of a cluster model for the development of the pharmaceutical industry in Ukraine. *Visnyk Sotsialno-Ekonomichnykh Doslidzhen (Bulletin of Socio-Economic Research)*, (3(38)), 78–84. [In Ukrainian].
- Massachusetts Biotechnology Council. (2022). *Annual report*. Retrieved from <https://www.massbio.org>.
- Sternberg, R., & Litzenberger, T. (2004). Regional clusters in Germany: Their geography and their relevance for entrepreneurial activities. *European Planning Studies*, 12(6), 767–791.
- Government of India. (2020). *Pharma Vision 2020 and Make in India initiatives*. Ministry of Chemicals and Fertilizers. Retrieved from <https://pharmaceuticals.gov.in>.
- OECD. (2013). *Regions and innovation: Collaborating across borders*. Paris: OECD Publishing.
- Kisiel, R. (2018). The role of clusters in regional development – Case study of LifeScience Krakow. *Economic Studies*, 97, 105–116.
- Makarenko, M. V. (2011). Formation of regional cluster policy. *Aktualni Problemy Ekonomiky (Current Economic Problems)*, (12), 197–206. [In Ukrainian].

PHARMACEUTICAL CLUSTERS: ECONOMIC ANALYSIS OF DEVELOPMENT AND PROJECT ENSURANCE OF THE EFFECTIVENESS OF THE CLUSTER MODEL

Maksym Halchynskyi

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Petro Yukhymenko

*Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine*

Yuliia Polusmiak

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the economic aspects of the development of pharmaceutical clusters as a tool for enhancing the competitiveness of the pharmaceutical sector in the context of globalization and economic transformation. Based on scientific data, an analysis and generalization of theoretical approaches to the essence of the cluster model, its structural elements, economic potential, and innovation attractiveness is conducted. The economic benefits and related risks are compared in a structured manner, allowing the identification of the strengths and weaknesses of the cluster model.

One of the approaches to structural reform of the sector is the cluster-based model of production organization, which has proven effective in many countries. The international experience of promoting clusterization is analyzed using examples from the USA, India, and EU countries, with a focus on identifying effective practices for the formation of pharmaceutical clusters that can be implemented in the national economic context. Practical recommendations for improving cluster policy in Ukraine are proposed, including the introduction of special programs and the creation of favorable conditions for international partnerships and scientific research collaborations.

The results of research on the economic aspects of pharmaceutical cluster development are extremely important for ensuring economic stability, technological progress, and access to high-quality medical products in Ukraine. The findings should be taken into account when developing strategies for the pharmaceutical industry's growth and enhancing its competitiveness.

Keywords: cluster, pharmaceutical cluster, economic development, cluster model, innovation development, investment, project management, trade, international experience.

ACCOUNTING AND TAXATION

RECEIVED:

03 March 2025

ACCEPTED:

20 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 657.6:004.8(65)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-2/32-03](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-03)

**THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON FINANCIAL AUDITING:
THE CASE OF ALGERIA**

Amira Benachour*

*Associate Professor «A»
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria
ORCID [0009-0000-2867-2501](https://orcid.org/0009-0000-2867-2501)*

Ramzi Kaddai

*Auditor, Audit Office
Algiers, Algeria
ORCID [0009-0007-3038-8877](https://orcid.org/0009-0007-3038-8877)*

Hanane Abdelmalek

*Associate Professor «B»
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria
ORCID [0009-0009-9768-6005](https://orcid.org/0009-0009-9768-6005)*

Fella Bochelgoum

*Assistant Professor «B»
University of Algiers 03
Algiers, Algeria
ORCID [0009-0001-8913-1212](https://orcid.org/0009-0001-8913-1212)*

Lamine Tarhlissia

*Professor,
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria
ORCID [0009-0009-4296-7950](https://orcid.org/0009-0009-4296-7950)*

* Corresponding author email: a_benachour@esc-alger.dz

Abstract. This study explores the impact of Artificial Intelligence (AI) on financial auditing in the Algerian context, highlighting its adoption, challenges, and opportunities. To this end, a survey was conducted using a questionnaire distributed to Algerian chartered accountants, statutory auditors, financial auditors, as well as other relevant stakeholders such as former audit firm directors and professionals involved in financial verification and auditing processes in Algeria. This population represents a diverse and representative sample of financial audit professionals, whose perspectives and experiences are essential for assessing the impact of AI on their practices and profession.

The study's findings reveal that AI is transforming auditing practices by improving accuracy, speed, and the detection of anomalies in financial statements. However, its integration raises ethical concerns, particularly regarding algorithm transparency and professional responsibility in interpreting results. Furthermore, auditors using AI tools must be trained not only in traditional auditing, but also in information technology and data analysis. A solid understanding of the fundamentals of machine learning, data analytics, and cybersecurity is essential. They must also remain continuously up to date with technological advances in order to use AI tools effectively in their work.

Despite these challenges, the opportunities offered by AI are considerable. It enables auditors to go beyond the limits of manual analysis, facilitating more accurate and data-driven decisions. AI algorithms can analyze vast volumes of transactions to detect anomalies that may

indicate fraud, such as duplications, unexplained discrepancies, or unusual transaction patterns. This allows for earlier and more accurate detection, thereby reducing the risk of major fraud.

The paper concludes by offering policy recommendations to support the integration of AI into auditing in Algeria, emphasizing the need for capacity building, regulatory reform, and investment in digital infrastructure.

Keywords: artificial intelligence, financial auditing, Algeria, audit automation, training programs, technological adaptation, digital infrastructure.

JEL Classification: M42, G38, C63, O33, K22.

INTRODUCTION

New technologies play a central role in transforming professional practices, particularly in the field of finance and accounting, including financial auditing. The emergence of new technologies such as artificial intelligence (AI), integrated management software (ERP), and the automation of accounting processes has profoundly changed traditional methods of processing financial information. These developments raise major challenges in terms of operational efficiency, as well as the reliability, transparency, and quality of the financial information produced (ELBOUZAI DI CHIKHI. D and RAMDANI. B, 2023).

In today's globalized context, companies are required to react quickly and adapt to complex and competitive environments. This requires rigorous management of accounting and financial information, which serves as a crucial lever for decision-making. The introduction of artificial intelligence into audit practices is not only revolutionizing the way audits are conducted but is also transforming the role of auditors. They must now possess skills in data analysis and information technology, in addition to their traditional accounting expertise. This evolution is leading auditors to assume a more strategic advisory role, using insights generated by AI to help companies optimize their financial operations and prevent future risks. In this context, AI has emerged as a beacon of hope, offering the potential to significantly improve the audit process.

The purpose of this study is to examine the many facets of AI's impact on financial auditing in Algeria, by exploring the trends, challenges, and opportunities it presents. It aims to provide a comprehensive overview of the potential repercussions of artificial intelligence on the evolution of the audit field in Algeria. In this regard, we will fundamentally seek to answer the following research question: How is AI impacting financial auditing in Algerian companies in terms of adoption, challenges, opportunities, and benefits?

To this end, this study will be structured around several key aspects. First, we will conduct an in-depth reflection on the meaning of AI and its role in the technological transformation of financial auditing. Then, we will carry out a descriptive study based on a questionnaire aimed at a well-defined group, including Algerian chartered accountants, statutory auditors, financial auditors, as well as other relevant stakeholders such as former directors of audit firms and other actors involved in financial audit and verification processes in Algeria.

LITERATURE REVIEW

The landscape of financial auditing is rapidly evolving under the influence of globalization, technological innovation, and the growth of financial data. Traditional auditing methods struggle to keep up with this increasing complexity, highlighting the need for a more efficient and precise approach. Artificial intelligence (AI) plays a crucial role in this transformation. Consequently, numerous studies have examined this topic, emphasizing the benefits of AI in enhancing the quality and efficiency of financial audits. EL BOUZAI DI CHIKHI and RAMDANI (2023) demonstrated in their study the significant impact of artificial intelligence (AI) on financial auditing, highlighting trends, challenges, and opportunities. By examining academic studies, empirical research, and real-

world cases, their article reveals that AI has redefined audit practices and the role of auditors. The future of financial auditing lies in a harmonious collaboration between human expertise and AI capabilities, promising greater transparency, accuracy, and efficiency in the financial sector. Nevertheless, to ensure the responsible and transparent use of AI, strong ethical and regulatory frameworks must be developed. Auditors must continue their professional development to fully leverage the potential of AI. The objective of the study conducted by Imane Ramdi (2021) is to highlight the auditing profession in the digital technology era and to explain how it can enhance the quality of audit work. To this end, she employed a qualitative approach using interview guides with auditors from major audit firms (Big Four and Mazars) as well as emerging audit firms in Morocco. The research findings show that business digitalization offers auditors the opportunity to become experts in digital auditing. Its evolution has influenced auditing practices by significantly contributing to the development of companies and organizations through technologies such as Blockchain, Artificial Intelligence, and Big Data Analytics. However, digital transformation also presents several challenges for the auditing profession, leading to increased complexity in audit-related IT practices. Moreover, the growing demand for auditors with strong IT skills, along with the lack of support from audit managers with solid knowledge of existing digital tools, represents a major issue in the impact of this transformation on the auditing profession. Nadia Allouli and Mustapha Boumeska (2023) conducted a systematic review, following the PRISMA Statement methodology, to explore the impact of digitalization on audit firms. From a theoretical perspective, this review revealed a convergence of ideas regarding the significant impact of digital transformation on the external auditing profession. The studies reviewed highlight that digitalization is gradually redefining the roles, methods, and challenges faced by auditors. From a methodological standpoint, the review demonstrated the effectiveness of the PRISMA approach in structuring the research, selecting relevant articles, and maintaining transparency throughout the process. This helped minimize potential biases and ensured a rigorous methodology in the selection and analysis of articles. However, it is important to note that this systematic review also presents certain limitations. BERRADA A. (2025) explores the evolution of financial auditing in the age of artificial intelligence (AI) by analyzing 100 scientific articles. The research shows that AI significantly enhances auditors' ability to process large volumes of data, reduces the time spent on repetitive tasks, and improves the accuracy of controls. However, these advancements also highlight the need for strong interpersonal skills to contextualize results and ensure their proper understanding by stakeholders. Algorithm transparency and decision accountability remain critical issues for maintaining trust in the audit process. The objective of the study by ZOUIRCHI & Aziz OUIA (2024) is to explain the contribution of artificial intelligence to financial auditing. To achieve this, they adopted a mixed approach: a theoretical one through a literature review, and an empirical one through a questionnaire distributed to 108 auditors. The analysis of the collected data led to the conclusion that artificial intelligence is a tool used by auditors to facilitate tasks, increase speed, enhance reliability, and improve rigor. The study by Leocádio et al. (2024) explores the impact of AI on auditing through a systematic literature review, aiming to develop a conceptual framework for auditing practices. The theoretical implications highlight the transformative role of AI, which is redefining the role of auditors by turning them into proactive agents of real-time monitoring and assessment. Thus, this study emphasizes several managerial contributions that have the potential to revolutionize how organizations approach auditing and decision-making strategies. The integration of technological advancements into auditing practices not only improves operational efficiency but also strengthens organizations' ability to adapt to market dynamics and ever-evolving regulatory requirements. Anastassia Fedyk et al. (2022) sought to examine how artificial intelligence (AI) can impact audit quality and efficiency. To address their research question, they first analyzed a unique dataset comprising more than 310,000 detailed résumés of individuals working at the 36 largest audit firms, in order to identify the employment of AI professionals within these firms. The research findings show that investment in AI helps improve audit quality, reduces audit fees, and eventually leads to the gradual replacement of human auditors, although this effect on employment takes

several years to materialize. To gain deeper insights, the researchers conducted in-depth interviews with 17 audit partners from the eight largest U.S. accounting firms. They concluded that: AI is developed centrally; AI is widely used in audit engagements; and the primary objective of using AI in auditing is to enhance quality, followed by efficiency. The article by Feny Fidyah et al. (2024) synthesizes current research and industry trends to highlight the role of AI in addressing auditing challenges. The study's findings demonstrate that AI holds the promise of revolutionizing audit practices, fostering a culture of innovation and transparency, enabling auditors to navigate the complexities of the digital age, raising audit standards, and contributing to a more resilient and trustworthy financial ecosystem. However, its success will depend on continuous learning, adaptation to technological advancements, and adherence to strict ethical standards. Heloise Henry and Muhammad Rafique (2021) analyzed the perceptions and experiences of auditors regarding the integration of Artificial Intelligence (AI) in auditing. The findings of this study indicate that AI is widely used in audit firms. The most beneficial application is full population testing, as it enables auditors to dedicate more time to high-value activities and the exercise of professional judgment. However, auditors will need to possess more advanced technological knowledge and skills to implement and use AI systems. At the same time, human qualities such as communication and judgment will also become increasingly important. The study by Luis Rodrigues et al. (2023) aims to analyze the impact of Artificial Intelligence (AI) on the auditing profession. The study is based on a questionnaire survey designed to gather the perceptions of certified auditors. The results reveal that auditors acknowledge that AI has a significant impact, generating repercussions in terms of the efficiency and effectiveness of audit procedures, sampling techniques, and the detection of material anomalies due to fraud or error, as well as in terms of the profession's cost-benefit ratio. Furthermore, auditors recognize that the introduction of these mechanisms into the profession could enable the implementation of a continuous auditing approach. In his study, SEFFAHLOU Rachid (2024) aims to highlight the impact of using economic intelligence tools in the fields of accounting and auditing. To achieve this objective, a literature review was conducted, along with interviews with a sample of accountants and auditors in their firms. The survey results showed that artificial intelligence will represent a real opportunity for this sector. The integration of AI will transform the profession in Algeria: tedious tasks such as data entry, classification, and archiving will be entrusted to machines, while higher value-added tasks will focus on analysis and consulting. The author emphasized the need to develop new skills while retaining those that were initially essential to the profession. The study by Yaser Allozi et al. (2025) aims to explore the mediating role of financial reporting quality in the impact of artificial intelligence (AI) on the quality of external auditing in Jordanian commercial banks. A descriptive analytical approach was used. The target population of this research includes the 13 Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange. The study confirmed that the impact of AI on the quality of external auditing is moderated by the quality of financial reporting. It recommends paying close attention to the quality of external auditing, which must be carried out effectively and in accordance with auditing standards. In order to detect errors and violations, the quality of financial reports must be rigorously verified. The study also highlights the need to strengthen the use of artificial intelligence in banks to enhance the efficiency of banking systems and, consequently, the overall performance of the banks. Raed Saad (2022) aims to measure the impact of artificial intelligence on the auditing profession, in a context where AI is now serving society across all sectors. To this end, 135 questionnaires were distributed to professionals in the field of auditing. The field study concludes that there is a significant and positive relationship between the use of artificial intelligence and the improvement of professional audit performance quality. It also reveals a significant and positive relationship between the use of AI and the increased ability to carry out complex audit processes, as well as between the use of AI and the improvement of audit efficiency. The author emphasizes the need to implement artificial intelligence to enable firms to conduct high-quality audits. Harshini Srinivas (2024) explores the current applications of AI in the field of auditing as well as its future prospects, focusing on its impact on audit quality and the evolving role of auditors. She found that AI facilitates continuous

auditing through real-time analysis of financial transactions, allowing for the rapid detection and handling of anomalies. Thus, she predicts that AI tools will become more sophisticated, capable of analyzing complex data sets and detecting subtle patterns that may indicate irregularities in the future. Nur Syahmina Afiqah Zamaina & Ulaganathan Subramanian (2024) examine the AI processes currently underway in accounting firms and their impact on these organizations. They addressed the benefits of AI for the accounting and auditing profession as well as for its employees, along with the risks and challenges that AI poses to accounting firms and their staff. The study's results show that AI is already used in most sectors, where it is designed to detect fraud through intelligent recommendations and data protection. However, some industries are still hesitant to integrate AI into their workflows. This reluctance may be due to a lack of skills, limited resources, or insufficient knowledge of how AI mechanisms work. The study by Vidya A. (2024) examines the impact of Artificial Intelligence (AI) on auditing processes as well as auditors' attitudes toward the implementation of AI in the auditing sector. The study concludes that AI improves the performance of audit processes by reducing errors that previously required auditors to redo their work. AI systems can efficiently collect and analyze financial data, speed up classification processes, and facilitate the comparison of transactions, particularly those related to initial journal entries. The study also shows that the use of AI reduces the need for human labor, which can lead to errors, manipulation, and omissions. The study by Ke-afoon Collins Kindzeka (2023) aimed to describe the current role of Artificial Intelligence (AI) in accounting, auditing, and financial reporting. The study showed that AI systems have transformed traditional accounting mechanisms by steering modern methods toward practices that eliminate intensive and repetitive work. However, AI has also increased accounting costs due to the high implementation expenses and the need to retrain staff on how to use these new systems. Khaled Salmen Aljaaidi et al. (2023) examine the impact of using artificial intelligence applications on the performance of accountants and audit firms. The study is based on a questionnaire survey conducted with 38 audit firms in the context of Saudi Arabia. The research findings revealed that audit firms using artificial intelligence applications perceive them as useful tools that enhance the performance of both accountants and the firms themselves. The study also provides practical benefits to audit firms by raising awareness of the importance of AI techniques in improving the quality of professional performance. This promotes rational decision-making and the adoption of reliable information by audit firms, thereby contributing to fraud reduction and the identification of clients' strengths and weaknesses. In his study, Emetaram Ezenwa (2021) addresses the impact of artificial intelligence on the accounting profession. To achieve this objective, a questionnaire was administered to selected organizations in the fields of finance and accounting. The results showed that artificial intelligence has a positive impact on the accounting profession. It was concluded that the accounting profession must adopt the use of artificial intelligence and integrate it into the optimization of professional performance, rather than viewing it as a threat to accountants' employment.

METHODOLOGY

Artificial intelligence (AI) is transforming many sectors, including accounting and financial auditing. These technologies promise to enhance the accuracy, efficiency, and security of auditing processes. However, their adoption also raises questions regarding data confidentiality, ethics, and accountability. This study aims to explore the perceptions of audit professionals in Algeria regarding the impact of AI on their work through a detailed questionnaire.

The selection of an appropriate study sample is a crucial step to ensure the validity and generalizability of research results. In the case of our study on the influence of AI on auditing, the study sample includes Algerian chartered accountants, statutory auditors, financial auditors, as well as other relevant stakeholders such as former audit firm directors and professionals involved in audit and financial verification processes in Algeria. This population represents a diverse and

representative sample of financial audit professionals, whose perspectives and experiences are essential for evaluating the impact of AI on their practices and profession.

The construction of the questionnaire used in this study was largely inspired by the diversity of secondary data sources reviewed in the first part, including relevant national and international references, specialized journals, academic articles, research reports, and previous studies on similar topics. Particular attention was also given to electronic resources available on the Internet and specialized databases to capture a comprehensive perspective on recent advances in the field of artificial intelligence and financial auditing. This approach enabled the development of a questionnaire that incorporates insights and trends identified in the existing literature, thus offering a solid and informed research methodology.

The main objective of this questionnaire is to understand how audit professionals perceive AI technologies and their impact on various aspects of their work, including the simplification of financial audits, improved efficiency, training in new technologies, and ethical considerations. The study also seeks to identify areas that require improvement to ensure optimal adoption of AI.

A questionnaire was developed as a study tool in a way that aligns with the variables of the study, relying on previous studies related to the subject. The questionnaire consists of the following parts:

Demographic data: This section of the questionnaire collects basic information about the respondents, including gender, age, profession, and professional experience. These data are essential for understanding the demographic profile of participants and for analyzing how these variables may influence their responses on the impact of AI technologies on accounting and financial auditing.

Basic knowledge of artificial intelligence: The statements in this section aim to assess participants' understanding of the fundamental principles of artificial intelligence. They focus on the ability of machines to simulate intellectual activities, machine learning, and the prioritization of reasoning and thinking processes over behavior. This evaluation is crucial to determine the participants' level of familiarity with AI, which may affect their perception of its use in financial audits.

Confidentiality and efficiency of AI in financial auditing: This section explores the impact of AI technologies on the confidentiality and efficiency of financial audits. The statements focus on improving risk identification accuracy, the efficiency of sampling processes, and the contribution of AI algorithms to financial data analysis. The goal is to measure the extent to which AI has improved audit practices in terms of information security and operational efficiency.

Simplification and automation of financial checks using AI: The statements in this section examine how AI tools have simplified and automated the verification of financial statements. It addresses the transformation of transaction examination methods, fraud detection, and the improvement of audit accuracy through AI. This section aims to assess the practical and operational benefits of AI in the field of accounting and financial auditing.

Training and adaptation to AI technologies: This section focuses on the training and adaptation of audit professionals to new AI technologies. The questions address participants' engagement in training programs, their firms' initiatives to help them adapt to technological changes, and their preparedness to effectively use AI in their audit practices. The objective is to understand efforts in training and skill development related to AI in the audit sector.

Ethics and accountability in the use of AI: The statements in this section address ethical considerations and professional responsibility related to the use of AI in audits. Topics include algorithm transparency, accountability in interpreting AI-generated results, and the need for specific ethical guidelines. This section seeks to assess concerns and measures taken to ensure responsible and ethical use of AI in accounting and financial audit practices.

Frequency tests are used to analyze the distribution of data into distinct categories. They help verify whether the observations in the different categories conform to an expected distribution. A

common example is the chi-square test (χ^2), which evaluates whether the observed frequency distribution differs significantly from the expected one under a null hypothesis.

Linear regression is a statistical method used to model the relationship between a dependent variable (the variable to predict) and one or more independent variables (explanatory variables). The objective is to find the best-fitting straight line (regression line) that minimizes the sum of the squared differences between the observed values and those predicted by the model.

In our case, all variables follow a normal distribution. This normality was verified using the P-P plot (Probability-Probability plot), which compares the cumulative distribution of observed data with a theoretical normal distribution. The data points on the P-P plot lie close to a straight line, indicating that the data are approximately normally distributed. This result justifies the use of parametric tests such as the Student's t-test and linear regression in our analysis.

The t-test, also known as Student's t-test, is a statistical test used to measure differences between the means of two groups or between a group and a standard value. It is based on Student's t-distribution. This test helps determine whether the observed differences are statistically significant—that is, not due to chance. Linear regression, as previously mentioned, models the relationship between a dependent variable and one or more independent variables by minimizing the squared deviations between observed and predicted values.

RESULT AND DISCUSSION

1 Analysis of the Demographic Profile

The demographic characteristics of the sample provide a detailed overview of the participants in terms of gender, age, profession, and experience. This analysis helps to better understand the composition of the sample and to interpret the results in a more nuanced manner.

Table 1.

Demographic characteristics

Sexe		Age		Profession		Experience	
W	29, 2%	From 18 to 30 years old	30,9 %	Financial Auditor	50,6 %	Less than de 5 years old	25,9 %
		From 31 to 40 years old	25,9 %	Chartered Accountant	11,1 %	From 5 to 15 years old	35,8 %
m	72, 8%	From 41 to 50 years old	29,6 %	Statutory Auditors	25,9 %	Over 15 years old	38,3 %
		Over 50 years old	13,6 %	Others	12,3 %		

Source: conducted by authors.

Gender: The sample consists of 59 men (72.8%) and 22 women (27.2%). This distribution indicates a male predominance among respondents, which may reflect a general trend in the accounting and auditing profession. This composition could influence the perception and use of information technologies, including artificial intelligence, in accounting and auditing practices. Our sample reveals a male predominance in the accounting and auditing sector. This reflects a historical trend where these professions were predominantly male due to socio-economic and cultural factors.

Age: The age distribution shows notable diversity, with a concentration of respondents in the 18–30 age group (30.9%) and the 41–50 age group (29.6%). This distribution captures the perspectives of both young professionals and more experienced individuals, providing a comprehensive view of the evolving perceptions across different generations. The diversity in age groups among the respondents in our survey is encouraging. It provides a balanced perspective on

opinions and perceptions, taking into account both the viewpoints of young professionals and more experienced experts. This variety in responses enriches our analysis and enhances our understanding of trends and dynamics within our field of study.

Profession: The participants' professions are diverse, with a majority being financial auditors (50.6%), followed by statutory auditors (25.9%). This professional diversity is essential for understanding different perspectives on the impact of artificial intelligence on accounting and auditing tasks. The diversity of professions among our participants is notable, with a majority of financial auditors (50.6%), followed by statutory auditors (25.9%). This professional variety is crucial for understanding the different perspectives regarding the impact of artificial intelligence on accounting and auditing tasks.

Experience: In terms of experience, the sample is well-distributed, with respondents having less than 5 years of experience (25.9%), between 5 and 15 years (35.8%), and more than 15 years (38.3%). This distribution ensures that the viewpoints of professionals with different levels of experience are well represented.

2 Analysis of the Study's Dimensions

In our study, there is a single predictor variable: Basic Knowledge of Artificial Intelligence. The dependent variables are:

- Confidentiality and efficiency of AI in financial audits
- Simplification and automation of financial verifications through AI
- Training and adaptation to AI technologies
- Ethics and responsibility in the use of AI

We verified that all the variables follow a normal distribution using the P-P plot (Probability-Probability plot). This test confirmed that the distributions of the observed data are close to the theoretical normal distribution, justifying the use of parametric methods such as the Student's t-test and linear regression for our analysis.

2.1 Analysis of the 1st Dimension: Basic Knowledge of Artificial Intelligence

The results of the Student's t-test are presented below.

Based on the results obtained regarding the definition of artificial intelligence, we offer the following comments:

Statement 01: This statement appears to have received strong approval from the respondents, with a high average of 3.86. The standard deviation of 1.13 indicates that the responses were relatively consistent around this average. The p-value of 0 shows a very high level of certainty that the observed average is not due to chance, which is reinforced by the significance rank of 1, the lowest possible. Respondents seem largely convinced that intellectual activity can be accurately described and simulated by a machine. This perception highlights confidence in AI's ability to handle complex cognitive tasks.

Statement 02: This statement also has a relatively high average of 3.52, though slightly lower than the first two statements. However, the p-value of 0 and the significance rank of 3 indicate that it remains highly significant in your study. Although slightly less pronounced than the first two statements, there is still significant support for the idea that AI focuses on machines capable of learning, at least partially, as humans do. This underscores the importance placed on learning ability in the development of AI.

Statement 03: This statement has the lowest average among the four, at 3.41, but it remains significant with a p-value of 0 and a significance rank of 4. Although this point received the lowest average among the four statements, it is nonetheless significant. Respondents seem to acknowledge the importance of prioritizing thought processes and reasoning in the development of AI, even if it may be slightly less of a priority compared to other aspects.

Statement 04: The results for this statement are similar to those of Statement 01, with a high average of 3.84 and strong statistical certainty (p-value of 0) that this average is not due to chance. The significance rank of 2 also shows that this statement is highly significant in our study.

Respondents recognize the importance for AI to mimic human performance relative to an ideal standard of rationality. This suggests an acceptance of the idea that AI should be aligned with human standards of behavior and reasoning.

Table 2.

SPSS Analysis of Dimension 01

Variable	Statement	Mean	Standard Deviation	Relative Arithmetic Mean	Test Value (t)	Sig	Significance Rank
Item1.1	Any intellectual activity can be described with sufficient precision to be simulated by a machine	3.86	1.13	0.29	30.875	0	1
Item1.2	Artificial intelligence currently focuses on machines that can learn, at least somewhat like humans do	3.52	1.11	0.28	28.579	0	3
Item1.3	Artificial intelligence should prioritize thought processes and reasoning over behavior	3.41	1.19	0.3	25.74	0	4
Item1.4	It is important for artificial intelligence to imitate human performance relative to the ideal performance measure, called rationality	3.84	1.13	0.29	30.467	0	2

Source: conducted by authors.

Overall, the results suggest that respondents view AI as a promising technology with significant potential for auditing in Algeria. They appear to support an approach that aligns AI with human cognitive capabilities, emphasizing learning, rationality, and reasoning. This may indicate an openness to adopting AI technologies in the field of auditing, with a willingness to integrate these technologies in a way that complements and enhances existing processes.

2.2 Analysis of the 2nd Dimension: Confidentiality and Efficiency of AI in Financial Audits

The results of the student's t-test are presented below:

Table 3.

SPSS Analysis of Dimension 02

Variable	Statement	Mean	Standard Deviation	Relative Arithmetic Mean	Test Value (t)	Significance Rank
item2.1	AI systems have improved the accuracy of risk identification during financial audits.	3.0494	1.50749	0.167503	18.205	6
item2.2	The integration of AI has made sampling processes more efficient in audits.	3.5062	1.25622	0.139584	25.119	3
item2.3	AI algorithms have contributed to identifying trends and anomalies in audited financial data.	3.3951	1.27160	0.141292	24.029	5
item2.4	The use of AI has reduced human errors in analyzing financial data during audits.	3.5556	1.28452	0.142726	24.912	2
item2.5	AI tools have accelerated the process of generating audit reports.	3.8519	1.23603	0.137337	28.047	1
item2.6	The use of AI in financial audits has led to better allocation of resources and time within my audit firm.	3.4691	1.29505	0.143892	24.109	4

Source: conducted by authors.

Based on the results obtained, we offer the following comments:

Statement 01: This statement has an average of 3.0494 and a standard deviation of 1.50749, indicating some variation in responses. The high p-value (as reflected by the significance rank of 10) shows that respondents are less convinced of AI's impact on improving the accuracy of risk identification during financial audits.

Statement 02: With an average of 3.5062 and a standard deviation of 1.25622, this statement reflects moderate agreement among respondents. The significance rank of 3 suggests that the integration of AI is perceived as having a significant impact on the efficiency of sampling processes in audits.

Statement 03: This statement has an average of 3.3951 and a standard deviation of 1.27160, indicating that respondents acknowledge AI algorithms' contribution to identifying trends and anomalies in financial data. The significance rank of 6 supports this observation.

Statement 04: With an average of 3.5556 and a standard deviation of 1.28452, this statement shows strong approval. The significance rank of 4 indicates that respondents see AI as an important factor in reducing human error during the analysis of financial data.

Statement 05: This statement has the highest average of 3.8519 and a standard deviation of 1.23603. The significance rank of 1 shows that respondents believe AI tools have significantly accelerated the audit report generation process, making this the most significant statement of all.

Statement 06: With an average of 3.3457 and a standard deviation of 1.36162, this statement reflects moderate recognition of AI's role in improving the ability to predict future risks for audited companies. The significance rank of 8 confirms this view.

Statement 07: This statement has an average of 3.5926 and a standard deviation of 1.18087. The significance rank of 2 indicates a strong positive perception of AI systems in facilitating the comparison of financial data across multiple periods during audits.

Statement 08: With an average of 3.4321 and a standard deviation of 1.37784, this statement is viewed positively. The significance rank of 7 shows that respondents see AI as a tool that enables deeper analysis of financial transactions.

Statement 09: This statement has an average of 3.3704 and a standard deviation of 1.46154. The significance rank of 9 indicates that respondents recognize AI as a factor in identifying inconsistencies or irregularities in financial statements, but with more moderate certainty.

Statement 10: With an average of 3.4691 and a standard deviation of 1.29505, this statement reflects a positive perception. The significance rank of 5 indicates that AI is seen as a key factor in the better allocation of resources and time within audit firms.

The results suggest that respondents consider AI to have a significant and positive impact on various aspects of financial audits. The most strongly supported statements highlight improvements in audit process efficiency, reduction of human error, and faster report generation. These perceptions indicate a growing recognition of AI as a valuable tool for enhancing audit practices in Algeria, thus aligning our hypothesis with the respondents' opinions.

The following table summarizes the main statistical results of the analyzed model.

Table 4.

Statistical Results of "Axis 02"

Model summary			ANOVA		Coefficient		Normality
Model	R	R ²	F	Sig	B	Sig	Oui
01	0,40295471	0,1623725	15,314	0	0,32	0	

Source: conducted by authors.

The analysis shows an F-value of 15.314 and a p-value of 0.000, confirming the statistical significance of the model. In terms of coefficients, the B coefficient of 0.320 with a p-value of 0.000 is significant. These results indicate a moderate correlation ($R = 0.403$) between basic AI knowledge and the confidentiality as well as the efficiency of financial audits. The coefficient of determination (R^2) of 0.162 suggests that 16.2% of the variance in the confidentiality and efficiency of financial audits is explained by basic AI knowledge.

The findings reveal that basic knowledge of AI has a positive and substantial impact on the confidentiality and efficiency of financial audits. However, with only 16.2% of the variance explained, it is clear that other factors also play an important role. To maximize these benefits, it is essential to invest in advanced data protection technologies, robust security protocols, and ongoing AI training. This will not only strengthen the confidentiality of financial audits but also enhance their efficiency by fully leveraging AI's capabilities.

AI offers powerful tools to analyze large volumes of data and detect anomalies more effectively than traditional methods. It also helps reduce human errors and speeds up the audit process. However, for these technologies to be fully effective, it is crucial that finance professionals are well-trained in their use and understand the fundamentals of AI. By investing in AI training and adopting advanced security technologies, organizations can not only improve the efficiency of their financial audits but also enhance the confidentiality and protection of sensitive data.

Accordingly, we can confirm the first hypothesis, which states that the adoption of AI has likely led to increased automation of repetitive tasks in the audit process in Algeria, thereby freeing up auditors' time to focus on more complex and analytical aspects of their work. These results are

consistent with findings from the literature review, particularly the studies by Smith (2021) and Jones (2022), which demonstrated similar improvements in the efficiency and confidentiality of financial audits through AI.

Analysis of the 3rd Axis: Simplification and Automation of Financial Verifications through AI

The results of the student's t-test are presented below:

Table 5.

SPSS Analysis of Axis 03

	Statement	Mean	Standard Deviation	Relative Arithmetic Mean	Test Value (t)	Significance Rank
item3.1	Artificial intelligence tools have significantly simplified the verification of financial statements during audits.	3.8889	1.24499	0.138331	28.113	2
item3.2	New technologies, such as AI, have transformed the way transactions are examined during audits.	3.8395	1.12313	0.124793	30.767	1
item3.3	The use of AI has facilitated the detection of fraud during accounting and financial audits in Algeria.	3.2963	1.36423	0.151582	21.746	3
item3.4	AI systems have improved the accuracy of risk identification during financial audits.	2.9877	1.47897	0.164331	18.181	4

Source: conducted by authors.

Statement 1: This statement has a mean of 3.8889 and a standard deviation of 1.24499, indicating strong approval from respondents. The p-value of 0 and the significance rank of 2 show that respondents are largely convinced that AI tools significantly simplify the verification of financial statements during audits.

Statement 2: With a mean of 3.8395 and a standard deviation of 1.12313, this statement is the most significant in the study, with a significance rank of 1. Respondents clearly perceive that new technologies, including AI, have transformed how transactions are reviewed during audits, highlighting the revolutionary impact of these technologies.

Statement 3: This statement has a mean of 3.2963 and a standard deviation of 1.36423, showing moderate approval. The p-value of 0 and the significance rank of 3 indicate that respondents acknowledge the importance of AI in facilitating fraud detection during accounting and financial audits in Algeria.

Statement 4: With a mean of 2.9877 and a standard deviation of 1.47897, this statement receives the lowest mean among the four, but it remains significant with a p-value of 0 and a significance rank of 4. Respondents appear less convinced about the improvement in the accuracy of risk identification by AI systems during financial audits.

The results of this analysis indicate a positive and significant perception of the impact of AI tools on the verification of financial statements and fraud detection. The first two statements show strong respondent approval regarding the simplification and transformation of audit processes through AI. Although the perception of improved accuracy in risk identification is less pronounced, the overall findings suggest notable confidence in AI's ability to enhance financial statement verification and fraud detection, thereby confirming our third hypothesis.

The following table summarizes the key statistical results of the analyzed model.

Table 6.

Statistical Results of "Axis 03"

Model summary			ANOVA		Coefficient		Normality
Model	R	R ²	F	Sig	B	Sig	Oui
02	0,14733693	0,02170817	1,753	0,189	0,147	0,189	

Source: conducted by authors.

The analysis shows an F-value of 1.753 and a p-value of 0.189, which is not statistically significant. The B coefficient of 0.147 with a p-value of 0.189 indicates that this coefficient is not significant. These results show a weak correlation ($R = 0.147$) between basic knowledge of AI and the simplification and automation of financial audits. The coefficient of determination (R^2) of 0.021 indicates that only 2.1% of the variance is explained by basic AI knowledge.

The findings indicate that basic knowledge of AI does not have a significant impact on the simplification and automation of financial audits. This could be due to the fact that basic AI knowledge alone is not sufficient to significantly simplify and automate financial verification processes. Other factors, such as the complexity of financial systems, organizational resistance to change, and data quality, likely play a crucial role.

To improve these processes, it is essential to invest in more advanced AI technologies and consider additional explanatory factors. A more holistic approach, including in-depth AI training for users, is necessary to maximize the benefits of AI in this area. The adoption of AI systems capable of handling complex tasks and adapting to the specific needs of different financial organizations is also important.

Furthermore, for AI to truly simplify and automate financial audits, companies must have access to high-quality data and integrated systems that allow for seamless and continuous analysis of financial information. Technological and organizational barriers must be overcome to enable broader and more effective adoption of AI in this field. These results contradict findings from the literature review, particularly the studies by Brown (2020) and Wilson (2021), which highlighted the importance of interdisciplinary skills in adapting to new AI technologies.

Analysis of Axis 4: Training and Adaptation to AI Technologies

The integration of AI into auditing requires continuous skills updates. This section examines auditors' perceptions of their engagement and readiness to use AI tools through statistical analyses of training programs.

The results of the Student's t-test are presented below:

Table 7.

SPSS Analysis of Axis 04

Variable	Statement	Mean	Standard Deviation	Relative Arithmetic Mean	Test Value (t)	Significance Rank
item4.1	I am personally engaged in training programs to acquire skills in data analysis and the use of AI tools in my audits.	3.0988	1.54600	0,171783	18.039	2
item4.2	My audit firm has implemented specific training programs to help me adapt to rapid technological developments in the field of accounting and financial auditing.	2.3333	1.38744	0,154156	15.136	3
item4.3	I feel prepared to effectively use new technologies, such as AI, in my audit practices.	3.0988	1.50503	18,53	18.530	1

Source: conducted by authors.

Statement 1: This statement has a mean of 3.0988 and a standard deviation of 1.54600. The p-value of 0 and the significance rank of 2 indicate that respondents are moderately engaged in training programs to acquire data analysis skills and to use AI tools in their audits.

Statement 2: With a mean of 2.3333 and a standard deviation of 1.38744, this statement received the lowest average among the three. The p-value of 0 and the significance rank of 3 show that respondents perceive fewer efforts from their audit firms to implement specific training to help them adapt to rapid technological changes.

Statement 3: This statement has a mean of 3.0988 and a standard deviation of 1.50503, similar to Statement 1. With a p-value of 0 and a significance rank of 1, respondents feel relatively well-prepared to effectively use new technologies such as AI in their audit practices.

The results of this analysis show that respondents are moderately engaged in training programs and feel relatively prepared to use new technologies in their audits. However, there is a perception that audit firms have not sufficiently implemented specific training programs to help their employees adapt to rapid technological advancements. Overall, respondents appear to have some confidence in their individual preparation but emphasize the need for additional efforts from audit firms to provide adequate training. These perceptions partially confirm our fourth hypothesis, indicating that while individuals are proactive, there are still institutional gaps to address in order to maximize technological adaptation in the field of auditing. The following table presents a summary of the statistical tests conducted:

Table 8.

Statistical Results of "Axis 04"

Model	Model summary		ANOVA		Coefficient		Normality
	R	R ²	F	Sig	B	Sig	Oui
03	0,14476356	0,02095649	1,691	0,197	-0,145	0,197	

Source: conducted by authors.

The analysis shows an F-value of 1.691 and a p-value of 0.197, which is not statistically significant. The B coefficient of -0.145 with a p-value of 0.197 indicates that this coefficient is not significant. These results show a weak correlation ($R = 0.145$) between basic AI knowledge and training as well as adaptation to AI technologies. The coefficient of determination (R^2) of 0.021 indicates that only 2.1% of the variance is explained by basic AI knowledge.

Basic AI knowledge has a weak and non-significant correlation with training and adaptation to AI technologies. This suggests that other factors have a greater influence on individuals' ability to train and adapt to AI technologies. Since AI is a constantly evolving field, training programs must be regularly updated to include the latest developments and best practices.

Investing in training resources, a supportive organizational culture, and appropriate technologies is crucial to improve adaptation to new AI technologies. Companies should develop ongoing training programs that not only teach the fundamentals of AI but also provide practical skills for using AI tools in specific contexts. Establishing AI mentors or leaders within the organization can also facilitate adaptation by offering continuous support and expertise.

Moreover, it is important to create a learning environment that encourages experimentation and innovation. Employees should feel confident trying new approaches and technologies without fear of making mistakes. This can be supported by an organizational culture that values continuous learning and skills development.

These results contradict the findings in the literature review, particularly the studies by Brown (2020) and Wilson (2021), which highlighted the importance of interdisciplinary skills for adapting to new AI technologies.

CONCLUSION

This study demonstrates the significant impact of artificial intelligence (AI) on financial auditing in Algeria, ushering in a new era of transformation. These advancements will benefit not only auditors and organizations but will also contribute to the evolution of the broader financial ecosystem.

However, this integration raises ethical and regulatory concerns. Data confidentiality, algorithmic biases, and oversight of AI system decisions require ongoing discussion and regulation to ensure the ethical use of AI in financial auditing.

Furthermore, auditors using AI tools must be trained not only in traditional auditing but also in information technologies and data analysis. A sound understanding of the fundamentals of machine learning, data analytics, and cybersecurity is essential. In addition, auditors must remain constantly updated with technological advancements in order to effectively use AI tools in their work.

Despite these challenges, the opportunities offered by AI are vast. AI enables auditors to surpass the limitations of manual analysis, facilitating more accurate and data-driven decision-making. The ability to extract previously inaccessible insights from financial data can greatly enhance risk assessment and fraud detection, thanks to advanced data analytics and pattern recognition capabilities. AI algorithms can scan massive volumes of transactions to detect anomalies that may indicate fraud, such as duplications, unexplained discrepancies, or unusual

Benachour, A., Kaddai, R., Abdelmalek, H., Bochelgoum, F. & Tarhlissia, L. (2025). The impact of artificial intelligence on financial auditing: the case of Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 44-61. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-03>

transaction patterns. This allows for earlier and more precise detection, thus reducing the risk of major fraud.

In conclusion, the impact of AI on financial auditing is redefining audit practices and the role of auditors. The future of financial auditing lies in a harmonious collaboration between human expertise and AI capabilities, promising increased transparency, accuracy, and efficiency in the financial sector.

To ensure responsible and transparent use of AI, robust ethical and regulatory frameworks must be developed. Algerian auditors must continue their professional development to fully leverage the potential of AI. In this constantly evolving context, the path toward optimal use of AI in financial auditing in Algeria is still long. In-depth research and greater collaboration are needed to realize its full potential. The alliance between human creativity and artificial intelligence promises a bright future for financial auditing in Algeria, continuously improving audit efficiency and strengthening trust in the Algerian financial sector.

REFERENCES

- EL BOUZAIID CHIKHI, D. et RAMDANI, B. (2023). L'influence de l'intelligence artificielle sur l'efficacité de l'audit financier : Tendances, défis et opportunités. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4 (12). Pp. 271- 287. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1395/1139>
- Imane Ramdi, La technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ?, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME*, Volume 2, Issue 6-1 (2021), pp.126-144. <https://www.ijafame.org/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fwww.ijafame.org%2Findex.php%2Fijafame%2Farticle%2Fdownload%2F316%2F349%2F>
- ALLOULI & BOUMESKA (2023), L'Impact de la transformation digitale sur l'audit externe : Nouvelles perspectives et pratiques émergentes : *Revue systématique de littérature*, *Revue AME* Vol 5, No 4 (Octobre,2023) 135-153, DOI:[10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i4.44213](https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i4.44213)
- Houda ZOUIRCHI & Aziz OUIA (2024), L'application de l'intelligence artificielle sur l'audit financier, *International Journal of Digitalization and Applied Management*, Vol.1 (2), p-p 226-246. DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24145>
- BERRADA Abdelilah (2025). Audit financier augmenté : entre intelligence artificielle et intelligence relationnelle, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 8 (4), pp 358-385. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1103/967>
- Leocádio, Diogo, Luís Malheiro, and João Reis (2024). Artificial Intelligence in Auditing: A Conceptual Framework for Auditing Practices. *Administrative Sciences* 14: 238. <https://doi.org/10.3390/admsci14100238>
- Anastassia Fedyk et al (2022). Is artificial intelligence improving the audit process?. *Review of Accounting Studies* (2022) 27:938–985. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x>.
- Jakob Mökander (2023). Auditing of AI: Legal, Ethical and Technical Approaches. *Digital Society*. 2:49. Pp 2-29. <https://doi.org/10.1007/s44206-023-00074-y>
- Fidyah, F., Usman, S., Eki Pradita, A., & Mieta Setyawati, D. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Auditing Processes and Accuracy: A Future Outlook . *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 4350–4358. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3224>
- Heloise Henry & Muhammad Rafique (2021), Impact of Artificial Intelligence (AI) on Auditors: A Thematic Analysis. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 23, Issue 9. PP 01-10.

- Rodrigues, L., Pereira, J., da Silva, A. F., & Ribeiro, H. (2023). The impact of artificial intelligence on audit profession. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 8(1), 19002. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.12743>
- SEFFAHLLOU Rachid (2024). The Impact of Artificial Intelligence on the Accounting and Auditing Professions: A Qualitative Study of the Case of 61 Accounting and Auditing Offices in Algeria. *Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 10– N° 01*. Pp 136-150. <https://asjp.cerist.dz/en/article/241684>
- Yaser Allozi & al (2025). The impact of artificial intelligence on the quality of external auditing in Jordanian commercial banks: The mediating role of the quality of financial reports. *International Journal of Data and Network Science*; 9, pp 1- 10. https://www.growingscience.com/ijds/online/ijdns_2024_141.pdf
- Saad, R. (2022). The role of artificial intelligence techniques in achieving audit quality. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(5), 1-18. <https://www.aaup.edu/sites/default/files/Publications/The-role-of-Artificial-Intelligence-Techniques-in-Achieving-Audit-quality-1528-2635-25-5-395.pdf>
- Harshini srinivas (2024). The role of Artificial intelligence in Auditing: current applications and future prospects. *International Journal of Novel Research and Development*. Volume 9, Issue 5, pp 572- 617. <https://www.ijnrd.org/papers/IJNRDTH00148.pdf>
- Nur Syahmina Afiah Zamaina & Ulaganathan Subramanian (2024). The Impact of Artificial Intelligence in the Accounting Profession. *The 14th International Symposium on Frontiers in Ambient and Mobile Systems (FAMS 2024) April 23-25, 2024, Hasselt, Belgium. Procedia Computer Science 238 (2024) 849–856*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.102>
- Vidya. A. Impact of Artificial Intelligence in Auditing. *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol 5, no 5, pp 3169-3178 May 2024. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0524.1219>
- Ke-afoon Collins Kindzeka. Impact of Artificial Intelligence on Accounting, Auditing and Financial Reporting. *American Journal of Computing and Engineering*. Vol.6, Issue 1, pp 29 – 34, 2023. <http://www.ajpojournals.org/>
- Khaled Salmen Aljaaidi & al. The impact of artificial intelligence applications on the performance of accountants and audit firms in Saudi Arabia. *International Journal of Data and Network Science 7 (2023) 1165–1178*. https://www.growingscience.com/ijds/Vol7/ijdns_2023_67.pdf
- Emetaram, Ezenwa (2012). Impact of Artificial Intelligence (AI) on Accountancy Profession. *Journal of Accounting and Financial Management*. Vol 7. No. 2. Pp 15-25. <https://www.iiardjournals.org/get/JAFM/VOL.%207%20NO.%201%202021/Impact%20of%20Artificial%20Intelligence.pdf>
- CHIKHI, D. E. B., & RAMDANI, B. (2023). L'influence de l'intelligence artificielle sur l'efficacité de l'audit financier: Tendances, défis et opportunités. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(12). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1395>
- Abdulameer, M., Mansoor, M. M., Alchuban, M., Rashed, A., Al-Showaikh, F., & Hamdan, A. (2022). The impact of artificial intelligence (AI) on the development of accounting and auditing profession. In *Technologies, Artificial Intelligence and the Future of Learning Post-COVID-19: The Crucial Role of International Accreditation* (pp. 201-213). Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93921-2_12
- Bansal, S. (2020). *15 Real World Applications of Artificial Intelligence*. Retrieved from analytixlabs: <https://www.analytixlabs.co.in/blog/applications-of-artificial-intelligence/>.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФІНАНСОВИЙ АУДИТ: ПРИКЛАД АЛЖИРУ

Amira Benachour
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria

Ramzi Kaddai
Auditor, Audit Office
Algiers, Algeria

Hanane Abdelmalek
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria

Fella Bochelgoum
University of Algiers 03
Algiers, Algeria

Lamine Tarhlissia
Ecole superieure de commerce
Algiers, Algeria

У дослідженні вивчається вплив штучного інтелекту (ШІ) на фінансовий аудит в алжирському контексті, висвітлюються його впровадження, виклики та можливості. З цією метою було проведено опитування за допомогою анкети, поширеної серед алжирських дипломованих бухгалтерів, обов'язкових аудиторів, фінансових аудиторів, а також інших зацікавлених сторін, таких як колишні директори аудиторських фірм і фахівці, які беруть участь у процесах фінансової перевірки та аудиту в Алжирі. Ця група представляє різноманітну та репрезентативну вибірку фахівців з фінансового аудиту, чиї погляди та досвід є важливими для оцінки впливу штучного інтелекту на їхню практику та професію.

Результати дослідження показують, що штучний інтелект трансформує аудиторську практику, підвищуючи точність, швидкість і виявлення аномалій у фінансовій звітності. Однак його впровадження викликає етичні занепокоєння, зокрема щодо прозорості алгоритмів та професійної відповідальності при інтерпретації результатів. Крім того, аудитори, які використовують інструменти штучного інтелекту, повинні мати підготовку не лише з традиційного аудиту, але й з інформаційних технологій та аналізу даних. Глибоке розуміння основ машинного навчання, аналізу даних та кібербезпеки є вкрай важливим. Вони також повинні постійно бути в курсі технологічного прогресу, щоб ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту у своїй роботі.

Незважаючи на ці виклики, можливості, які пропонує штучний інтелект, є значними. Він дозволяє аудиторам вийти за межі ручного аналізу, сприяючи прийняттю більш точних рішень, що ґрунтуються на даних. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги транзакцій, щоб виявити аномалії, які можуть свідчити про шахрайство, такі як дублювання, незрозумілі розбіжності або незвичайні шаблони транзакцій. Це дає змогу виявити шахрайство раніше і точніше, тим самим знижуючи ризик великих шахрайств.

Наприкінці статті пропонуються рекомендації для підтримки інтеграції штучного інтелекту в аудит в Алжирі, наголошуючи на необхідності розбудови потенціалу, регуляторної реформи та інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Ключові слова: штучний інтелект, фінансовий аудит, Алжир, автоматизація аудиту, навчальні програми, технологічна адаптація, цифрова інфраструктура.

MANAGEMENT

RECEIVED:

05 March 2025

ACCEPTED:

20 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 004.8:334.7:658.5

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-04

**OPERATIONAL MANAGEMENT AND STRATEGIC SCENARIOS OF IMPLEMENTING
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTREPRENEURSHIP INFRASTRUCTURE
ORGANIZATIONS**

Dmytro Antoniuk*

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID [0000-0003-2910-0497](https://orcid.org/0000-0003-2910-0497)

**Corresponding author email: oasdant@gmail.com*

Abstract. The article examines the role of operational management in implementing various scenarios of artificial intelligence (AI) strategy adoption within entrepreneurship infrastructure organizations, such as chambers of commerce and industry, consulting firms, incubators, and government business support institutions. The study proposes a conceptual model that considers two key drivers: organizational readiness and the level of competitive pressure. The research methodology employs a matrix approach that identifies four AI implementation strategy scenarios.

According to the Trailblazers scenario, AI is implemented by entrepreneurship infrastructure organizations with high readiness and high competitive pressure, which focus on aggressive innovation and rapid scaling. Organizations with low readiness but high pressure, concentrating on reactive solutions to achieve “quick wins” follow the Fast followers strategy. Cautious adopters have high readiness but low competitive pressure, allowing them to gradually integrate AI using proven solutions. Explorers are organizations with low readiness and low pressure that conduct experiments to accumulate knowledge.

The research results demonstrate that the success of AI transformation largely depends on an organization's ability to adapt its operational strategy to its specific profile. Leading organizations (Trailblazers) require the creation of flexible teams and developed infrastructure, while catching-up organizations (Fast followers) can effectively use cloud AI services to quickly obtain results. For cautious adopters, risk management is a key aspect, and explorers focus on staff training and preparation for future changes.

The practical value of the research lies in developing a strategy classification that helps organizations clearly identify their current state and choose the optimal AI implementation path. The proposed model serves as a tool for managers seeking to effectively integrate AI into their organizations' operations while considering their readiness levels and competitive environments.

Keywords: entrepreneurship infrastructure organisations, operational management, artificial intelligence, digital transformation, business processes, organizational readiness, competitive pressure.

JEL Classification: O33, M15, L26.

INTRODUCTION

Artificial intelligence (AI) is rapidly becoming a strategic priority for businesses, especially in the service sector. Managers, given the strong attention of governments and businesses to these technologies, have high expectations for its transformational potential. Thus, according to an IFS survey (Fabris, 2024), about 84% of managers expect significant organizational benefits from the implementation of AI (in the form of product and service innovations, improved data availability, and cost savings). At the same time, the survey also found that 82% of respondents feel significant external pressure to adopt AI fast. However, expectations do not always match reality, as only 1% of companies believe that they have deeply integrated AI into daily operations and that this is providing significant results (Agility at scale, 2024). Studies also show that about 80% of AI projects fail to achieve their intended results, and almost 70% of initiatives do not go past the pilot stage. The reasons for this gap between expectations and results are probably not only the complexity of AI technologies, but also insufficient organizational readiness due to unclear goals, lack of mechanisms for implementing strategies, human resources issues, limited internal resources, etc.

This problem is especially relevant for service companies and, in particular, entrepreneurship infrastructure organizations, such as chambers of commerce and industry (CCI), incubators, accelerators, and consulting companies (Antoniuk, 2016). Such organizations simultaneously play the role of service providers and business partners, so they want to innovate to improve the efficiency of internal business processes and provide better and more modern services to startups and enterprises. At the same time, their level of technological maturity and competitive pressures can vary significantly. Some large consulting companies or big CCIs already have their own developed digital infrastructure (e.g., digital CCIs (Antoniuk, 2013)) and sufficient human resources, which allows them to be leaders in AI implementation. In contrast, small consulting companies or government agencies with limited resources and weaker competitive pressure are more cautious about innovation.

In such conditions, operational management can be a key element that combines strategic intentions for AI implementation with the practical implementation of these intentions in the organization's everyday activities. It covers the management of business processes and company resources to effectively create and deliver services, ensure quality and productivity. In the context of innovations, its tasks are to prepare business processes for changes and integrate new technologies into them, train staff, and scale successful solutions. The analysis shows that the implementation of AI in the activities of companies should be considered not just as a software purchase, but as a change in the operating model of the organization, which requires consistency with the strategy (Rohn, 2025).

LITERATURE REVIEW

In academic publications the AI implementation is discussed as a special form of innovation that follows the general patterns of technology diffusion but has its own specific factors. According to the classical theories of innovation, in particular Technology-Organization-Environment (TOE) model, the decision to adopt a new technology depends on three groups of factors: technological characteristics, organizational factors, and the external environment (Alsheibani et al., 2018). Organizational factors include resources and company characteristics, while environmental factors include competitive pressures, relationships with partners, regulatory requirements, etc. In the case of AI, researchers are increasingly focusing on organizational readiness and competitive pressure as the determinants of adoption. Organizational readiness for AI implementation is determined by a combination of preparatory conditions in the organization (IT infrastructure, staff competencies,

culture of innovation, management support) that create the basis for the successful implementation of AI initiatives (Agility at scale, 2024).

The second important factor is competitive pressure (or competitive positioning intensity). It describes an external impulse for an organization to innovate in order to maintain or enhance its competitiveness. Under competitive pressure, companies are more likely to agree to invest in new technologies for fear of losing market share or falling behind in terms of efficiency (Alsheibani et al., 2018). Empirical studies confirm that strong market pressure stimulates faster diffusion of innovations in the industry. For example, the IFS survey showed that 80% of managers noted that competitors' awareness of AI's potential pushed their own companies to accelerate the adoption of this technology (Fabris, 2024). Thus, high competition creates an environment in which delaying the adoption of AI can cost businesses a loss of position.

In the service sector, these factors have a specific impact. Service organizations are implementing AI to improve the quality and speed of service, personalize services, automate routine operations, and process large data sets. AI is most actively integrated into marketing and sales, product development, and customer service functions, while professional services (consulting, auditing, etc.) are seeing an increase in the use of AI to automate document preparation, data analysis, and workflow optimization (Rohn, 2025). Professional service providers are leading in the implementation of generative AI due to their high level of digitalization, access to structured data, innovative culture, and staff with developed digital skills. This allows them to quickly scale pilot solutions and gain real benefits from the technology. Instead, public sector organizations and traditional service industries (construction, public administration, healthcare) usually fall behind due to outdated business processes, IT systems, strict regulations, and a cautious organizational culture (Rohn, 2025).

Operational management is traditionally defined as an activity aimed at planning, organizing and controlling the processes of producing goods or providing services in order to achieve maximum efficiency (Volkov et al., 2012). It is aimed at ensuring that operations are aligned with the overall business strategy and that the organization adapts to a changing environment. The operational strategy forms a long-term vision of the development of the company's operational capabilities in accordance with the competitive strategy. When implementing innovations, such as AI, the operational strategy plays the role of a roadmap for the transformation of internal processes and structures.

The success of technological change depends largely on the ability of an organization to integrate innovations into existing operations or transform operating models to accommodate these innovations (Rohn, 2025). In the case of AI, this means the need to integrate algorithms, models, and digital solutions into everyday business processes. In other words, the task of operational management is to ensure smooth interaction between people, technology, and processes. Successful AI implementation is impossible without well formalized, optimized, and flexible processes that can be easily adapted to new technologies. Organizations with chaotic or inflexible processes run the risk of encountering resistance and disruption instead of the expected improvements. Experience shows that organizations that succeed in digital transformation usually have strong operational management, use Lean or Six Sigma methodologies, and implement AI in stages – through piloting, evaluation, and scaling. This approach allows not only minimizing risks but also gradually adapting staff to new roles, increasing trust in AI system recommendations, and increasing the accuracy of models (Rohn, 2025).

To summarize, the literature review demonstrates that the realization of AI potential in service organizations depends on two groups of factors: first, on the level of their internal readiness (resource, technological, process, cultural), and second, on external pressures and opportunities that dictate the required pace and scale of implementation. Operational management is the link between these factors, transforming strategic imperatives into practical actions.

PAPER OBJECTIVE

The aim of the study is to develop a conceptual model of operational management to support the implementation of AI strategies in entrepreneurship infrastructure organizations, taking into account their organizational readiness and the level of competitive pressure, and to formulate practical recommendations for adapting the operational strategy depending on the strategic profile of the organization.

METHODOLOGY

This analytical study is based on an interdisciplinary literature review and expert opinions. A matrix approach is used to structure the results: a two-dimensional matrix (high/low readiness × high/low pressure) is developed, which forms four quadrants of AI implementation strategies scenarios. Each quadrant is given a conventional name and its characteristics are formulated. As part of the description of each type of strategy, implementation scenarios are provided with an emphasis on how operational management and operational strategy contribute (or can contribute) to the successful implementation of AI.

The strategic model of the quadrants is based on two drivers (organizational readiness and the level of competitive pressure) identified on the basis of TOE theory and empirical studies of AI implementation. To characterize the four quadrants, examples from the practice of entrepreneurship infrastructure organizations (CCI, consulting companies of different sizes, incubators and state business development agencies) were analyzed. Data was collected by studying secondary sources: sectoral reports, case studies, and scientific publications covering the experience of AI implementation in these organizations. The obtained qualitative information was generalized to highlight the typical behavior of organizations in each quadrant.

RESULTS AND DISCUSSION

Based on two key drivers – organizational readiness and the urgency of competitive pressure – a matrix of strategic approaches to AI implementation is proposed (Fig. 1). The crossing of the axes in the proposed matrix forms four quadrants, each of which corresponds to a certain type of strategic behavior of an organization in the implementation of AI: Trailblazers (high readiness, high pressure), Fast followers (low readiness, high pressure), Cautious adopters (high readiness, low pressure), and Explorers (low readiness, low pressure). This model takes into account both the company's internal capabilities and external market requirements. These scenarios are analytical guidelines. In practice, entrepreneurship infrastructure organizations may be located between the quadrants or move from one type to another over time in reaction to the development of their capabilities or changes in the market situation. However, for the purposes of analysis, a clear separation helps to better understand the emphasis of the operational strategy in each case.

The Trailblazers category includes organizations that both have significant internal capacity to implement AI and are under strong competitive pressure to be the first to adopt new technologies. Such entrepreneurship infrastructure organizations are technologically advanced, have a strong IT infrastructure, have collected large amounts of data, and engaged AI experts. They recognize the strategic value of AI and are willing to invest significant resources in innovative AI projects in an effort to stay ahead of the competition. These organizations can be large CCI or business associations that are able to quickly integrate AI solutions to support decision-making (e.g., market trend forecasting systems for members) or to enhance customer experience (e.g., AI-powered chatbots for entrepreneurial advice). Or large international consulting companies that are market leaders implement AI tools to analyze customer data, generate reports, and develop recommendations in order to stay ahead of the competition in providing consulting services.

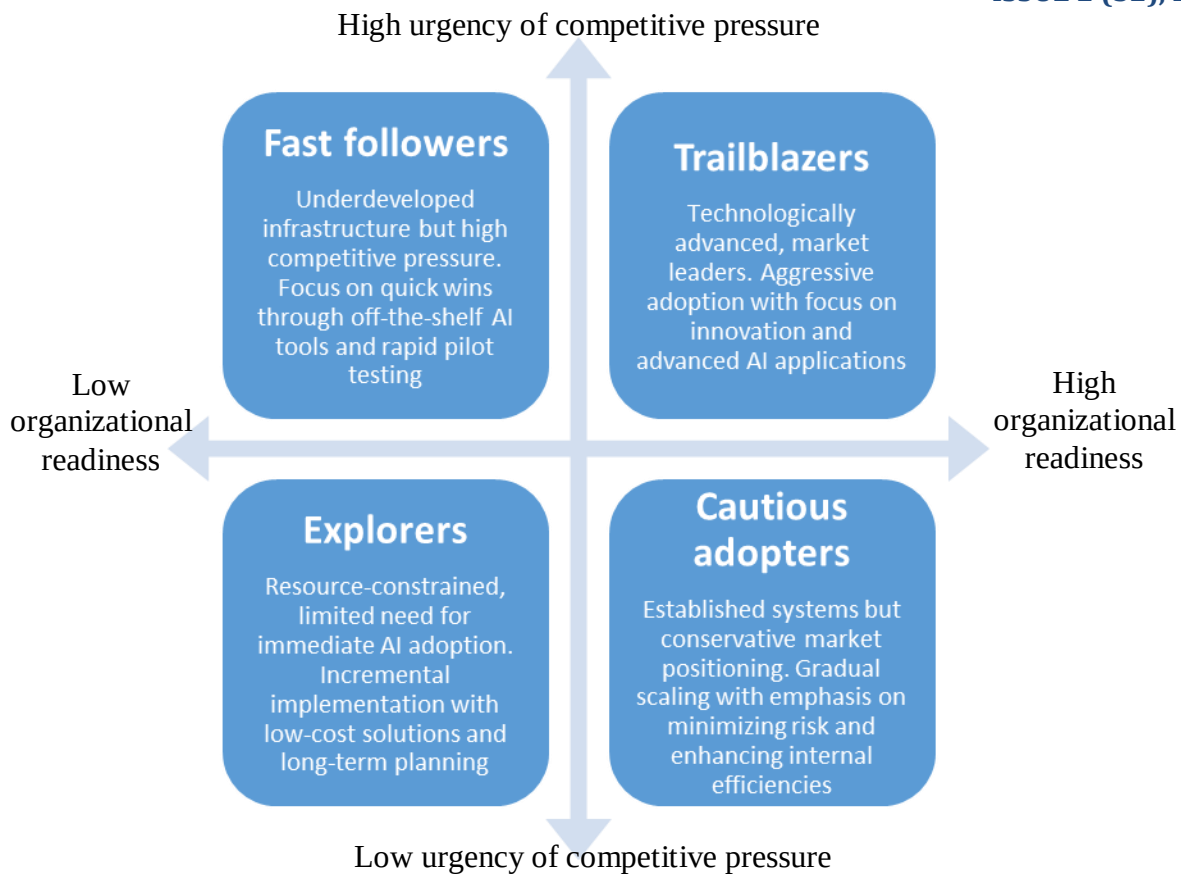


Figure 1. Scenarios of AI implementation in entrepreneurship infrastructure organizations

Source: created by author

In entrepreneurship infrastructure organizations that choose the Trailblazers strategy, operational management is focused on aggressive innovation and rapid scaling of successful solutions. Since the organization already has a high level of baseline readiness, the main challenge is to coordinate multiple AI initiatives and integrate them into a common enterprise operating system. Operational managers need to ensure that AI pilot projects move into the operational phase with minimal delays. To do this, it is advisable to create, for example, AI Centers of Excellence and flexible teams that combine data scientists, IT developers, and business analysts.

A lot of attention should be paid to change management (training staff in new skills of working with AI systems, adapting business processes to AI capabilities, and creating a culture of constant experimentation). The operational strategy of Trailblazer organizations prioritizes innovations: special resources are allocated for AI R&D, and ambitious KPIs are set (for example, the share of decisions made with the help of AI or time savings due to automation). At the same time, to ensure that innovations bring real benefits, the operational management of such organizations implements strict quality control of data and model results, builds a reliable infrastructure for ongoing deployment and updating of AI models, and develops standards for ethical and responsible use of AI.

Trailblazers are characterized by the ability to quickly scale successful solutions: if a pilot project has demonstrated effectiveness, the operational team quickly scales it up across all relevant divisions and markets, outpacing the competition. In terms of competitive dynamics, innovative leaders often set new standards in the industry themselves, thereby raising the bar for other players. Their operational management must be prepared not only to implement existing solutions but also to create new AI practices as they move down an uncharted path. This requires a high level of flexibility, leadership skills from managers, and a close connection between the upper levels of strategy and the frontline operations where AI is implemented.

Entrepreneurship infrastructure organizations that are working under intense competitive pressure or high urgency of change, but have not yet reached full internal readiness for AI implementation, can be classified as Fast followers. They have an actual need to implement AI solutions (for fear of losing customers or losing out to an innovative competitor), but face resource, competence, or infrastructure limitations. This category usually includes smaller or regional companies that have to compete with larger players. In the consulting industry, an example is a medium-sized regional consulting organization that sees how large international consultants have begun to actively use AI (for analyzing reports, modeling markets, etc.) and realizes that to remain competitive, it must also implement similar tools. However, this organization does not have the same budget or expertise as the market leaders, so its approach is to “catch up quickly and economically”. Fast followers focus on quick, spot solutions that can be implemented even with limited availability to respond quickly to market challenges.

Operational management in the Fast followers quadrant has a double task. First, to quickly implement a few selected AI initiatives to get “quick wins” and close the most vulnerable competitive gaps. Secondly, to gradually increase organizational readiness for future, deeper AI implementations. The strategy of early adopters may be to use existing off-the-shelf AI solutions and services rather than develop their own. Operational managers are looking for relatively easy-to-implement tools: for example, a cloud-based machine learning service to automate some of the routine analytics, a platform with ready-made models for text or image processing, or a partnership with external AI solution providers. Thus, it is possible to quickly launch a pilot even without a large team of data scientists. The key role of operational management here is to select those areas of operations where AI implementation will have the maximum effect with minimal complexity. As internal maturity is low, management should avoid overly complex projects at the beginning – a failed implementation could undermine management and staff confidence in AI.

Fast follower organizations usually act on the principle of “catching up – matching – getting ahead”. At first, they try to close the gap with the leaders by importing technology (purchasing software, consulting on implementation). At this stage, operational managers pay a lot of attention to training staff in basic skills of working with new tools, reorganizing certain processes to support these tools, and setting up the primary infrastructure (for example, organizing data collection and storage in the cloud if it was not there before). An important task is to gain stakeholder support – to convince management and employees that AI implementation is feasible and useful. As practice shows, people's involvement can be a problem: in companies with lower readiness, staff may be afraid of AI or not understand its value. Therefore, operational management pays attention to change management: communicating quick successes, demonstrating improved performance.

Because Fast followers are still building readiness, their operational strategy is adaptive. Managers plan for the phased modernization of IT infrastructure and competence development: for example, they may include in the next year's budget the hiring of several data analysts or invest in training on the basics of AI platforms for existing employees. As the first projects are implemented, they accumulate internal knowledge and standardize approaches (for example, develop a process template for implementing AI pilots). By the time external pressures demand a larger-scale implementation (for example, competitors start offering personalized AI-based services on a massive scale), the organization will be better prepared than at the start.

Cautious adopters are organizations that have a relatively high level of organizational readiness for innovation (including digital transformation) but operate in an environment with low to moderate competitive pressure to adopt AI. In other words, they can adopt advanced technologies but are not forced to do so extremely quickly due to external circumstances. Such situations often occur in monopolized or regulated industries, as well as in organizations with a stable niche. In the area of entrepreneurship infrastructure, an example is a state or semi-state agency that has solid funding and IT capabilities (e.g., an entrepreneurship development agency subordinated to a ministry with its own IT department). It does not face direct competition, as it is the only player in

its niche, so there is no external pressure to implement AI. Another example is a large corporation that dominates the local service market (say, a utility provider) that has already gone through digitalization and has the resources to implement AI, but competition is limited, so it can afford to carefully weigh the risks and benefits of innovation. Cautious adopters are characterized by a balanced, gradual approach to AI: they seek to reap the benefits of technological progress but avoid hasty steps and experiments with high uncertainty.

In this quadrant, operational management plays the role of a keeper of stability and gradual improvements. High readiness means that the organization has well-established business processes, qualified staff, and may already have experience with successful IT projects. The management's task is to integrate AI in a way as to maintain the stability of operations and gradually gain benefits while minimizing the risks of disruption or failure. A cautious implementation strategy often involves thorough testing and piloting on a limited scale before deciding to implement on a large scale. For example, if such an organization decides to apply AI to improve internal efficiency, it may first launch an internal project to automate a single support process. Operational managers will carefully evaluate the results, and only after making sure that the solution is reliable will they extend it to other departments.

Cautious adopters avoid being the first to try out the latest raw technologies; instead, they like to adopt best practices that have already proven themselves. The operational management of such organizations actively monitors the experience of market leaders and scientific and practical recommendations. When a certain AI solution becomes mature and proves to be effective in other companies, cautious implementers include it in their arsenal.

Cautious adopters' operational strategy emphasizes internal efficiency and quality. They implement AI solutions that will help improve existing processes without changing the business model radically. As the staff is well trained, it is not uncommon for such organizations to create cross-functional teams where operational managers collaborate with IT specialists and process users to optimally integrate the AI tool into the work. They pay a lot of attention to risk management: for each AI implementation, potential risks are assessed, and backup plans are developed in case the AI system fails or the result is incorrect. In fact, Cautious adopters create built-in control mechanisms around AI solutions. This is in line with their general approach: start small, evaluate, learn, and only then scale.

From an operational management perspective, change management is less dramatic here than in the previous quadrants. Employees are often interested in new tools themselves, as the organization's culture supports improvement – but management always emphasizes that the innovations are intended to help, not radically change, their work. This keeps the transformation smooth.

Entrepreneurship infrastructure organizations that choose the Explorers strategy are in the early stages of both internal readiness for AI and do not feel much pressure from competitors or the environment to immediately adopt these technologies. These are usually small organizations or niche players with limited resources, or organizations working in a fairly stable environment where innovations are slow to be implemented. In the area of entrepreneurship infrastructure, an example might be a small specialized consulting company or agency that serves a particular niche industry or a few businesses. They may be aware of the potential benefits of AI, but they have neither an urgent need nor significant capabilities for large-scale AI projects. Nevertheless, as the name suggests, Explorers do not ignore AI; they take the position of researchers: they monitor the development of technologies, experiment on a small scale, and prepare for possible future implementation when both resources and need arise.

In this type of organization, operational management focuses on incremental improvements and knowledge building rather than on quick results or scale. With low pressure, they can afford to learn on the go. The basic strategy is to take small steps toward big things. This means that operational leaders initiate small projects or even training initiatives related to AI to understand how it works and prepare the ground for the future.

Operational management in the Explorers quadrant should combine the functions of a manager and a mentor/coach: they should convince the team that learning new technologies is an investment in their development. Therefore, an important aspect is to increase staff awareness and competence in AI. Managers can organize small training sessions, seminars, send employees to external trainings, or encourage self-education. The goal is to create a basic level of knowledge so that when the opportunity/need to implement something more serious arises, the organization has people who understand what they are dealing with.

In terms of operational strategy, Explorers act rationally within their resources: they choose areas where small improvements will have a tangible effect. Often, these are internal processes where employees' time can be saved.

CONCLUSIONS

The four proposed scenarios of AI implementation strategies for entrepreneurship infrastructure organizations outline a wide range of possible approaches based on a combination of two key drivers: organizational readiness and urgency of competitive pressure. The strategic quadrant model allows not only to describe existing approaches, but also to offer an effective tool for diagnosing the current state of the organization and adjusting the operational strategy according to its profile. It is important to emphasize that the quadrants are not rigid categories: organizations can dynamically change their position in the matrix in response to the evolution of internal capabilities or a change in the market environment.

Each of the types of organizations according to these strategies demonstrates a characteristic approach to operational management: Trailblazers – maximally focus on innovation and high speed of change, relying on a developed operational base; Fast followers – act reactively, focusing efforts on quick successes and parallel development of readiness; Cautious adopters – choose careful, gradual integration of proven solutions, seeking to optimize internal efficiency and minimize risks; Explorers – carry out point experiments to build knowledge and form basic preparation for future large-scale implementation. Despite the differences in starting positions, the process of implementing AI in all organizations goes through similar stages: preparation, piloting, scaling and integration. The differences lie in the depth, speed and emphasis of each phase. To successfully pass these stages, the flexibility of the operational strategy, the ability to move from experiments to large-scale use of technologies and adapt to changes in the environment are critical.

The study showed that the strategic position of the organization in the matrix should serve not only as a description of the current state, but also as a guideline for development. Thus, for Fast follower organizations, a reasonable trajectory is to increase readiness with the prospect of transitioning to Trailblazer behavior, while Cautious adopters can proactively increase their innovative activity, focusing on the best market practices. Accordingly, the role of operational management is not only in the effective implementation of current initiatives, but also in the strategic support of the organization's development: forming a culture of readiness for change, creating conditions for rapid scaling of successful solutions, monitoring the external environment and timely adaptation of the strategy. Therefore, the proposed quadrant model not only systematizes existing approaches to implementing AI in the services sector, but also provides practical guidelines for operational managers on planning, organizing, and developing AI initiatives depending on the starting conditions and dynamics of the market environment.

REFERENCES

Agility at Scale. (2023). *AI Readiness Blueprint: Preparing Your Organization for AI Adoption*. <https://agility-at-scale.com/implementing/ai-readiness-blueprint/>

- Alsheibani, S., Cheung, Y., Messom, Ch., (2018) Artificial Intelligence Adoption: AI-readiness at Firm-Level. *PACIS 2018 Proceedings*. 37. <https://aisel.aisnet.org/pacis2018/37>
- Antoniuk D. (2015). Development of the institutional infrastructure of entrepreneurship in the process of European integration: monograph. Lviv. SI "Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishny NAS of Ukraine". 341 p. (in Ukrainian).
- Antoniuk D.A. (2013). Organizational and methodological aspects of the creation of electronic chambers of commerce and industry in Ukraine. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. No. 1 (3). P. 181-186. (in Ukrainian).
- Fabris, P. (2024) Lack of organizational readiness is biggest hurdle to artificial intelligence adoption. *Building Design and Construction*. <https://www.bdcnetwork.com/home/news/55165850/lack-of-organizational-readiness-is-biggest-hurdle-to-artificial-intelligence-adoption>
- Rohn, S. (2025). AI Adoption by Sector: Who's Leading and Lagging? *Whatfix Blog*. <https://whatfix.com/blog/ai-adoption-by-sector/#:~:text=,to%20duplicated%20efforts%2C%20inefficiencies%2C%20and>
- Volkov, V.P., Antoniuk, D. A., Bikulov, D. T., Antoniuk, K. I. (2012). Operational Management in Production and Services: Textbook. Zaporizhzhia. Zaporizhzhia National University. 244 p. (in Ukrainian).

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Антонюк Дмитро Анатолійович
д.е.н., професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

У статті досліджується роль операційного менеджменту у впровадженні різних сценаріїв впровадження стратегій штучного інтелекту (ШІ) в організаціях інфраструктури підприємництва, таких як торгово-промислові палати, консалтингові компанії, інкубатори та державні установи підтримки бізнесу. Дослідження пропонує концептуальну модель, яка враховує два ключові драйвери: організаційну готовність та рівень конкурентного тиску. Методологія дослідження використовує матричний підхід, який визначає чотири сценарії впровадження стратегій ШІ.

Відповідно до сценарію Trailblazers, ШІ впроваджують організації інфраструктури підприємництва з високою готовністю та високим конкурентним тиском, які орієнтовані на агресивні інновації та швидке масштабування. Організації з низькою готовністю, але високим тиском, що зосереджені на реактивних рішеннях для досягнення «швидких перемог», дотримуються стратегії Fast followers. Cautious adopters мають високу готовність, але низький конкурентний тиск, що дозволяє їм поступово інтегрувати ШІ, використовуючи перевірені рішення. Explorers – це організації з низькою готовністю та низьким тиском, які проводять експерименти для накопичення знань.

Результати дослідження демонструють, що успіх трансформації із впровадження ШІ значною мірою залежить від здатності організації адаптувати свою операційну стратегію до власного профілю. Організації-лідери (Trailblazers) вимагають створення гнучких команд та розвиненої інфраструктури, тоді як організації, що наздоганяють (Fast followers), можуть ефективно використовувати хмарні сервіси ШІ для швидкого отримання результатів. Для обережних адаптерів (Cautious adopters) ключовим аспектом є управління ризиками, а дослідники (Explorers) зосереджуються на навчанні персоналу та підготовці до майбутніх змін.

Antoniuk, D. (2025). Operational management and strategic scenarios of implementing artificial intelligence in entrepreneurship infrastructure organizations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 62-71. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-04>

Практична цінність дослідження полягає в розробці класифікації стратегій, яка допомагає організаціям чітко визначити свій поточний стан та обрати оптимальний шлях впровадження ШІ. Запропонована модель слугує інструментом для менеджерів, які прагнуть ефективно інтегрувати ШІ в операційну діяльність своїх організацій з урахуванням рівня їхньої готовності та конкурентного середовища.

Ключові слова: організації інфраструктури підприємництва, операційний менеджмент, штучний інтелект, цифрова трансформація, бізнес-процеси, організаційна готовність, конкурентний тиск

MANAGEMENT

RECEIVED:

10 March 2025

ACCEPTED:

16 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 005.35:316.77

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-05

SOCIAL DIALOGUE AND SOCIAL PARTNERSHIP:
SIMILAR AND PECULIAR

Iryna Shavkun*

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID 0000-0003-2227-9754

Yana Dybchynska

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID 0000-0002-0992-7326

* Corresponding author email: shavkun@znu.edu.ua

Abstract. The importance of a comparative study of social partnership and social dialogue arises from several key factors. In today's society, the regulation of labor relations, the protection of workers' rights, and the maintenance of social stability are critical issues. Both social partnership and social dialogue play a vital role in facilitating agreements between the state, employers, and employees.

The purpose of comparing these two mechanisms is to identify their similarities and differences, as well as to evaluate the effectiveness of each mechanism in regulating social and labor relations.

The study's specific objectives include:

- defining the essence and key features by exploring the concepts, functions, and principles of social partnership and social dialogue;
- identifying similarities and differences by analyzing interaction mechanisms, regulatory instruments, and the levels of their application;
- evaluating effectiveness by assessing the influence of social partnership and social dialogue on social stability, workers' rights protection, and labor market development;
- exploring international experience by reviewing successful practices in various countries to identify and potentially implement the most effective approaches.

The methodology of the study involves scientific approaches, methods, and principles for analyzing social partnership and social dialogue.

- systemic approach views social partnership and social dialogue as components of the broader social and labor relations system, highlighting their interconnections and influence on society;
- comparative approach helps to identify the similarities and differences between social partnership and social dialogue across various countries, industries, and legal systems;
- institutional approach investigates the role of state and non-state institutions in the formation and evolution of social partnership and social dialogue;
- functional approach focuses on the functions that social partnership and social dialogue serve in regulating labor and social relations.

Overall, the study confirms that social partnership and social dialogue are important instruments for regulating social and labor relations, but their effectiveness depends on specific economic and political conditions.

Keywords: social partnership, social dialogue, corporatism, neo-corporatism, tripartism, bipartism.

JEL Classification: J 50, J 52, J 58, J 59

INTRODUCTION

The importance of comparing social partnerships and social contracts comes from the need to get a grip on how social and labor relations work, especially with all the changes happening today in the economy and politics. These two systems are crucial for keeping society stable, safeguarding workers' rights, and finding common ground between groups like the government, businesses, and workers.

By looking at different countries and their methods, we can spot both differences and similarities. This can help us find better ways to manage labor relations and social issues. Globalization caused such crucial shifts in job market like the rise of the digital economy and new job types. The processes enhance the effectiveness of social partnerships and dialogues.

Studying how these systems work gives us insight into how they can adapt to challenges like economic downturns, shifts in social policy, and sustainable development issues. This is vital for making recommendations that can improve how various groups interact, leading to long-lasting peace in society.

Preventing labor conflicts through open communication between workers, employers, and the government can help lower social tensions, strikes, and other protests. Nowadays, social dialogue goes beyond just labor issues to include broader topics like environmental responsibility and corporate accountability.

This study is both theoretically and practically important. It helps create recommendations that can strengthen social partnerships and dialogues, which in turn helps keep society stable and improves labor relations. Analyzing these comparisons gives us a better understanding of how they contribute to economic and social development and shows us ways to improve them.

LITERATURE REVIEW

In the second half of the 20th century, the shift towards a socially-oriented economy and the democratization of public life played a key role in shaping a new ideology within social and labor relations. This ideology is reflected in various forms of social partnership and the provision of social protection for workers.

The development of the concept of social partnership has been a gradual process.

Social conflict has long been a subject of interest for scholars. One of the first to highlight this issue was the English philosopher Francis Bacon (1561-1626). In his writings, he emphasized that the emergence of societal conflicts is often due to the neglect of the interests and views of different social classes. The concept of seeking agreement became central to the idea of the "social contract," which was extensively developed by the renowned philosopher and educator Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). According to Rousseau, such an agreement could restore harmony and peace among people. The German philosopher Immanuel Kant (1724-1804) also tackled the problem of compromise in socio-economic relations. He viewed human interactions as mutual actions beneficial to both parties, which necessitate mutual concessions and compromises.

The concept of social partnership emerged in the 20th century within the frameworks of corporatism and social dialogue theories [15; 12; 1].

Researchers view social partnership as a cooperative effort among the main participants involved in shaping economic and social policies [3]. This definition best captures the core and primary function of social partnership – addressing the country's most pressing issues, ranging from economic management to pension systems. Furthermore, within this framework, more specific topics are examined, such as wage levels, working conditions, and other aspects of social and labor

relations. A comparison of corporatist models of social partnership with liberal systems has helped identify several models based on the principle of social solidarity and the interaction of different social groups.

In Germany, social partnership is practiced through the "co-determination" model (Mitbestimmung), where workers are involved in the management of businesses. In Scandinavian countries, the "democratic corporatism" model is in place, where trade unions and employers collaboratively shape social policy. As far as the Austrian system is concerned there is obviously traced the adherence to collective agreements in industrial sector. [2; 18; 5].

Corporatism as a subject of scientific research explores a wide range of issues, in particular, the genesis of authoritarian models in democratic countries under the influence of globalization and technological progress. While social partnership continues to be an important tool for regulating labor relations, it needs to be adapted to address emerging challenges [17; 10; 13].

As traditional corporatist structures decline, new forms of corporatism, especially in sustainable development and digital labor markets, may influence future economic governance [4; 14; 11; 1]. Transnational corporations reduce the influence of trade unions [16]. The digital economy is creating new jobs like gig work, freelancing, and remote work. This means we need to change how we work together in these areas [7; 8]. At the same time, more automation in production is making it harder for workers to negotiate their pay and conditions [9]. Overall, neoliberal policies are contributing to the weakening of traditional social partnership models [6].

PAPER OBJECTIVE

The purpose of comparing these two mechanisms is to identify their similarities and differences, as well as to evaluate the effectiveness of each mechanism in regulating social and labor relations.

The specific objectives of the study are as follows:

- defining the essence and key features by exploring the concepts, functions, and principles of social partnership and social dialogue;
- identifying similarities and differences by analyzing interaction mechanisms, regulatory instruments, and the levels of their application;
- evaluating effectiveness by assessing the influence of social partnership and social dialogue on social stability, workers' rights protection, and labor market development;
- exploring international experience by reviewing successful practices in various countries to identify and potentially implement the most effective approaches.

METHODOLOGY

The methodology of the study involves scientific approaches, methods, and principles for analyzing social partnership and social dialogue:

- systemic approach views social partnership and social dialogue as components of the broader social and labor relations system, highlighting their interconnections and influence on society;
- comparative approach helps to identify the similarities and differences between social partnership and social dialogue across various countries, industries, and legal systems;
- institutional approach investigates the role of state and non-state institutions in the formation and evolution of social partnership and social dialogue;
- functional approach focuses on the functions that social partnership and social dialogue serve in regulating labor and social relations.

ANALYSIS AND DISCUSSION

Social partnership is all about addressing social and economic issues while making sure everyone has their voice heard. This is what sets it apart from other discussions, like social dialogue. People have different opinions during economic talks, but it's important to keep things straightforward.

The meaning of social partnership can vary depending on whether you're looking at it from a local or global view, so it's useful to understand what it really means. The term "social" refers to the public sphere, encompassing human life and relationships within social processes. The word "partner," derived from the French *partenaire*, translates as "accomplice, companion, or participant in an activity."

Think of partnership as a way for different groups to come together. Even if they have different goals, they are willing to collaborate, find common ground, and follow some agreed-upon rules. To truly get social partnership, we should consider it from different angles.

In simple terms, social partnership is about how employee representatives, like trade unions, employers, and government bodies work together. This includes discussions, negotiations, and efforts to find shared principles that protect everyone's rights and interests.



Figure 1. Social Partnership Model

Source: <https://www.expresscomputer.in/features/making-india-future-ready-for-technology-innovation/19836/>

The main goal of social partnerships is to keep things balanced and steady in society, but there are some tricky points to sort out.

One of the first challenges is figuring out who the partners are and which groups should represent them. In the past, it was mainly just two sides: employees and employers, known as bipartism. But over time, the state got involved, leading to what's called tripartism. In this case, the state partners up by signing agreements with both employee and employer groups.

As social partnerships expanded, things got a little more complex with the introduction of cooperation at different levels. Now, tripartism isn't just for national agreements; it also includes deals at the sector and company levels. For instance, when partners work together on a deal at a company, they need to keep in mind what's been agreed at the sector level. Similarly, for industry agreements, they have to consider the national partnership agreement too.

The second main part of a partnership is what the partnership is focused on. Besides the people involved, social partnerships also have specific goals or objects. At first, these objects were mostly about wages. But over time, they grew to cover things like working conditions, job availability, and social security, among other issues.

Next is the strategy and tactics for making the partnership work. This means coming up with a long-term plan that lines up with bigger social and economic goals, along with the steps needed to reach those goals.

The fourth part of partnership relations is how the system operates. This part is important and deserves a closer look.

Lastly, we have the culture and ethics of how partners act. This includes respect, honesty, trust, and being responsible. These traits are crucial for making partnerships work well in society. Without them, it can be tough for a country to stay stable and independent, especially with all the challenges we face today, both from inside and outside.

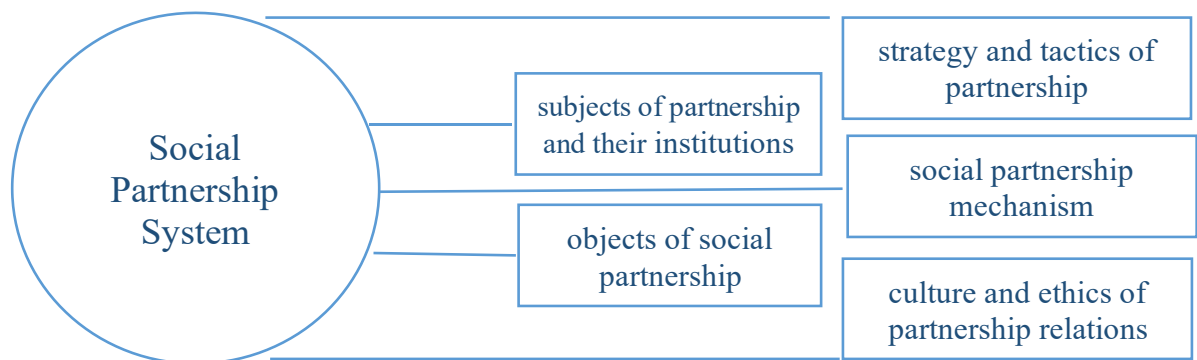


Figure 2. Social Partnership Structure

Social partnerships need all their parts to work together if they want to reach their goals. When these parts connect well, they can help create social harmony and stability.

Social partnership is a process that keeps changing. It happens through talks, meetings, and sharing information about work organization, pay, and benefits. The main players in this partnership help shape and carry out economic policies at different levels of government.

While the same key players are involved in social dialogue, it's not quite the same thing as social partnership. Social dialogue is really about communicating among equals. It's built on values like freedom, tolerance, and working together for a common goal. This makes it an important tool for building stable societies.

Social dialogue is a part of how society works. It deals mostly with the relationships between civil society and the government. It plays a big role in creating strong social partnerships. When everyone involved feels equal, the social system stays stable. But when there's an imbalance, things can get shaky. Laws, history, and culture all play into how well social dialogue works. If these aspects are ignored, it can lead to social unrest and conflicts.

Attempts to equate social partnership and social dialogue stem from the fact that both involve interactions between employees, employers, government representatives, and other social groups, both in the European Union and beyond. These interactions facilitate the discussion of shared issues and the achievement of outcomes that are formalized in agreements. Organizational structures, such as joint advisory committees, negotiating commissions, and working groups, are created based on different forms of partnership.

Social dialogue, like social partnership, comes in different forms. It can be tripartite, involving the government, businesses, and unions, or multipartite, which includes more social groups. Just like social partnership, social dialogue happens at various management levels. At the national and sector levels, it usually deals with issues that matter to everyone involved – like labor market issues and even tax policies.

On the flip side, social dialogue is often seen at the regional level or within specific industries and workplaces. Its main goal is to tackle labor relations and matters tied to the industrial sector.

People involved in social dialogue cooperate to solve labor and industrial problems while keeping the country's political situation in mind.

Social dialogue can be formal, informal, or a mix of both. Sometimes it's controlled by a signed agreement. The process can also be shaped by info from both formal and informal sources, which makes it more influenced by what's happening informally than social partnership is. When looking at social dialogue as a way to negotiate and deal with social and economic issues, we need to think about the negotiation methods, the type of dialogue, how organized it is, and its overall status. Different countries show this process in various ways.

You can talk about the same issue at different levels of social dialogue. For example, when it comes to cutting down working hours, you might discuss it at the industry level, while more detailed points can be worked out at the company or even the office level. Pay and working hours are always hot topics in these discussions across the board.

When looking at these issues from a larger perspective, like national economic policy and social security, it's important to consider how the state views them at both the national and industry levels. To really understand the difference between social partnership and social dialogue, it helps to look at corporatism, which is all about how labor and business interests are represented and how they can work together in making policies and decisions.

Table 1.

Comparative analysis of social partnership and social dialogue

Criterion	Social partnership	Social dialogue
Essence	A system of relationships between employees, employers and the state to regulate labor relations.	The process of interaction between various social groups to discuss and agree on socially significant issues.
Goal	Reaching a compromise on issues of working conditions and social security.	Exchange of opinions and search for solutions on socio-economic issues.
Scope of application	Mainly the sphere of labor and employment.	May cover a wider range of social issues.
Implementation levels	Local, industry, regional, national, international.	Mainly at national and international levels, but also possible at other levels.
Form of interaction	Formalized mechanisms (collective agreements, agreements, labor codes).	It can be both formal and informal (discussions, consultations, negotiations).
Regulatory framework	Legislation, collective agreements.	Can be legally established or voluntary.

Corporatism refers to a system of public life where the interaction between interest groups and the state occurs through associations of individuals and legal entities, such as corporations. In various forms, corporatism is seen as a "third" path for societal development, where the economic system of a country is designed to formalize the achievements in organized labor, reached through joint discussions within social dialogue and social partnership frameworks, with the goal of further advancing the capitalist economy.

In the mid-20th century, corporatism evolved into neo-corporatism [15; 1; 12]. In this concept, individuals can influence government decisions by participating in corporate structures, such as trade unions, professional organizations, political pressure groups, lobbying entities, and voluntary associations. These organizations, as part of civil society, work to achieve their objectives not through public policy like political parties but by directly influencing government agencies. By

using a variety of methods and strategies, these corporations push for the adoption of necessary decisions by governmental bodies and departments.

The state does not engage with all corporations, but only with those that are most significant or have particular importance in society. These selected corporations are granted greater influence in the decision-making process. In this system, political competition between organized interest groups is replaced by the dominance of certain privileged associations [15].

Corporatism really revolves around how the government works with public organizations. This teamwork shapes political decisions, aiming to improve society and find common ground. In a corporatist system, dialogue between the government and organized groups, like trade unions and business associations, plays a big role in shaping public policy.

Corporatism is about how the government works together with public groups. This teamwork influences political decisions, aiming to make society better and find common ground. In a corporatist system, the government interacts a lot with organized groups like trade unions and business associations, which helps shape public policies.

Right now, there are a couple of trends in corporatism:

1. Neo-corporatism is a way of governance that works well with parliamentary systems. In this situation, representation and interventions are clearly defined, but they come together in a corporatist manner. Organizations represent their members' interests and help carry out government policies while keeping communication open with the government to find solutions that everyone can agree on.

2. Neo-corporatism also provides a new way to organize interests and work with the state, and supporters often say it's different from pluralism.

3. Some people see neo-corporatism as a mix of political and economic ideas, differing from capitalism and socialism. It offers an alternative for society's development, inspired by another group from the 1920s and 1930s who wanted the state to be free from private interests and replace market forces with more regulated systems. The goal is to limit the freedom of private capital and push for more government involvement, focusing on ideas like unity, order, nationalism, and success.

Neo-corporatism often involves teamwork between the government, trade unions, and businesses to tackle issues related to labor and distribution. While social partnerships are a part of this, corporatism is a broader concept that encourages different ways for people to engage with the government and society.

The goal of social partnerships is to create some stability in politics. It doesn't just manage labor and business relationships; it also tries to address pressing problems like inflation, unemployment, and social security. There are newer types of corporatism, like demand-side and supply-side corporatism.

Demand-side economics, often linked to economist John Maynard Keynes, suggests that economic activity relies on demand for products and services. This means that if people and businesses aren't spending enough, the government can step in to boost that demand. On the other hand, supply-side economics promotes growth through cutting taxes, reducing regulations, and supporting free trade, with the idea that increased supply of goods and services at lower prices will benefit consumers and create job opportunities.

The first form of corporatism involves associations and partnerships in the process of macroeconomic regulation, including managing government spending and wages. The second form of corporatism, on the other hand, focuses on the role of social partnership in regulating socio-economic relations and addressing issues at the micro level.

CONCLUSION

A comparative analysis of social partnership and social dialogue involves exploring the similarities and differences between these two mechanisms. The goal is to assess how each one

contributes to the regulation of social and labor relations, highlighting their advantages and limitations, and understanding their role in fostering social stability and addressing socio-economic challenges. By comparing these frameworks, researchers can gain insights into their functioning in various contexts, such as diverse legal, political, and economic settings.

This analysis also examines the different levels at which these mechanisms operate, ranging from national to sectoral and workplace levels, and evaluates their effectiveness in achieving consensus among key social actors, including the state, employers, and employees.

Common aspects of social partnership and social dialogue can be outlined as follows:

Regulation of labor and social relations: both mechanisms aim to establish agreements among different social groups, especially within the labor sector.

Involvement of key stakeholders: employers, employees (or their representatives), and the state are all actively engaged in both processes.

Ensuring social stability: the main goal of both frameworks is to prevent social conflicts and promote a cooperative and constructive environment.

The distinctions between social partnership and social dialogue can be outlined as follows.

Nature of Interaction. Social partnership is all about formal agreements and legal commitments, while social dialogue is more about having conversations, whether they're formal or informal.

Scope of Application. Social partnership mainly deals with issues like labor relations, working conditions, and rights of workers. social dialogue takes a broader approach, discussing a variety of topics including social and economic policies and corporate responsibility.

Regulatory Framework. Social partnership is usually set up through laws, collective agreements, and discussions between multiple parties. social dialogue might not have the same legal structure and can depend on the situation and how people are engaging with each other.

Level of Implementation. Social partnership can happen on different levels, including at the workplace, sector, national, or even international levels. social dialogue is more common on national and international stages but can also take place at regional or company levels.

End Goal. The aim of social partnership is to come to specific agreements that control labor relations. social dialogue, however, focuses on promoting communication and understanding, and may not always lead to legally binding agreements.

So, when we look at social dialogue and social partnership as important tools for developing social and labor relations, we need to think about their different forms and how corporatism plays a role. We should identify how they work together to tackle socio-economic issues in various contexts. In short, the research shows that both social partnership and social dialogue are important for managing social and labor relations, with their success depending on the economic and political situations they operate in.

REFERENCES

- Beyme K. (1983). Neo-Corporatism. *International Political Science Review*. Volume 4, Issue 2. URL: <https://doi.org/10.1177/019251218300400204>
- Brandal N., Bratberg Ø., Thorsen D. (2013). *The Nordic Model of Social Democracy* Palgrave Macmillan, DOI:10.1057/9781137013279
- Casey B. H., Gold M. (2000). *Social partnership and economic performance : the case of Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar . ISBN 1840642009.
- Christiansen P. M. (2024). *Corporatism. Handbook on Lobbying and Public Policy*. Edward Elgar Publishing. p. 26-37.
- Crouch C. (1993). *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press. URL: <https://www.proquest.com/openview/973da6d2fdc61621c955eca86bc7f31a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47867>

- Dabscheck B. Reviewed Work: Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since the 1970s by Lucio Baccaro, Chris Howell *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 73, No. 1, SYMPOSIUM (WINTER 2018), pp. 210-212 URL: <https://www.jstor.org/stable/26625274>
- Degryse C. (2016). Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets. *ETUI Working Paper*. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>
- Demetriades S., Cerf C., Biletta I. (2021). Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/social-partners-going-digital-using-digital-tools-and-adapting-social-dialogue>
- Frey C. & Osborne M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 114(C), pages 254-280. URL: DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Kerckhofs P. (2019). European sectoral social dialogue: Facts and figures. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/european-sectoral-social-dialogue-facts-and-figures>
- Klein S. (2022). Corporatism. Cambridge Handbook of Constitutional Theory, ed Richard Bellamy and Jeff King. Cambridge: Cambridge University Press. URL: https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/182066304/Klein_Corporatism_Constitutional_Theory.pdf
- Lehmbruch G. (1982). Introduction: Neo-corporatism in Comparative Perspective. Patterns of Corporatist Policy-making / Ed. by G. Lehmbruch, Ph. Schmitter. L.
- Meyenberg U. (2024). Promotion Social Dialogue through CSRD reporting. URL: <https://www.eurocadres.eu/promotion-social-dialogue-through-csrd-reporting/>
- Molina O., Rhodes M. Corporatism: The Past, Present, and Future of a Concept. *Annual Review of Political Science* 5 (1): 305-331 DOI:10.1146/annurev.polisci.5.112701.184858
- Schmitter P. (1974). Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics*. Vol. 36, No. 1, URL: <https://rochelleterman.com/ComparativeExam/sites/default/files/Bibliography%20and%20Summaries/Schmitter%201974.pdf>
- Standing G. (2013). The Precariat: The New Dangerous Class. *Journal of Social Policy*. 42(2):416-418. Doi:10.1017/S0047279412000876
- The role of social partners in the design and implementation of policies and reforms. European Commission. European Employment Policy Observatory (EEPO) Report. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/social-partners#eurofound-research>
- Traxler F. (2003). Economic Change and its Impact on Employer Associations: a Crossnational Comparison. *Paper for IIRA, 13th World Congress*, September 8-12, Track 4. URL: https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/traxler_ass_datoriali.pdf
- Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144) URL: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C144

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beyme K. Neo-Corporatism. *International Political Science Review*. 1983, Volume 4, Issue 2. URL: <https://doi.org/10.1177/019251218300400204>
2. Brandal N., Bratberg Ø., Thorsen D. *The Nordic Model of Social Democracy* Palgrave Macmillan, 2013 DOI:10.1057/9781137013279
3. Casey B. H., Gold M. Social partnership and economic performance : the case of Europe. Cheltenham, UK: Edward Elgar. ISBN 1840642009.

Shavkun, I. & Dybchynska, Ya. (2025). Social dialogue and social partnership: similar and peculiar. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 72-82. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-05>

4. Christiansen P. M. *Corporatism. Handbook on Lobbying and Public Policy*. Edward Elgar Publishing, 2024. C. 26-37.
5. Crouch C. *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press, 1993. URL: <https://www.proquest.com/openview/973da6d2fdc61621c955eca86bc7f31a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47867>
6. Dabscheck B *Reviewed Work: Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since the 1970s* by Lucio Baccaro, Chris Howell *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 73, No. 1, SYMPOSIUM (WINTER 2018), pp. 210-212 URL: <https://www.jstor.org/stable/26625274>
7. Degryse C. Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets. *ETUI Working Paper* 2016.02. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>
8. Demetriades S., Cerf C., Biletta I. Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/social-partners-going-digital-using-digital-tools-and-adapting-social-dialogue>
9. Frey C. & Osborne M., 2017. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 114(C), pages 254-280. URL: DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
10. Kerckhofs P. European sectoral social dialogue: Facts and figures. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2019. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/european-sectoral-social-dialogue-facts-and-figures>
11. Klein S. *Corporatism*. Cambridge Handbook of Constitutional Theory, ed Richard Bellamy and Jeff King. Cambridge: Cambridge University Press., 2022. URL: https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/182066304/Klein_Corporatism_Constitutional_Theory.pdf
12. Lehmbruch G. Introduction: Neo-corporatism in Comparative Perspective. *Patterns of Corporatist Policy-making / Ed. by G. Lehmbruch, Ph. Schmitter. L., 1982.*
13. Meyenberg U. Promotion Social Dialogue through CSRD reporting, 2024. URL: <https://www.eurocadres.eu/promotion-social-dialogue-through-csrd-reporting/>
14. Molina O., Rhodes M. Corporatism: The Past, Present, and Future of a Concept. *Annual Review of Political Science* 5 (1): 305-331 DOI:10.1146/annurev.polisci.5.112701.184858
15. Schmitter P. Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics*. 1974, Vol. 36, No. 1, URL: <https://rochelleterman.com/ComparativeExam/sites/default/files/Bibliography%20and%20Summaries/Schmitter%201974.pdf>
16. Standing G. The Precariat: The New Dangerous Class. *Journal of Social Policy*. 2013; 42(2):416-418. Doi:10.1017/S0047279412000876
17. The role of social partners in the design and implementation of policies and reforms. European Commission. European Employment Policy Observatory (EEPO) Report. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/social-partners#eurofound-research>
18. Traxler F. Economic Change and its Impact on Employer Associations: a Crossnational Comparison. *Paper for IIRA, 13th World Congress*, September 8-12, 2003, Track 4. URL: https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/traxler_ass_datoriali.pdf
19. Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144) URL: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C144

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО:
СПІЛЬНЕ ТА ВІДМІННЕ

Шавкун Ірина Григорівна

*Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Дибчинська Яна Станіславівна

*Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Важливість дослідження порівняння соціального партнерства та соціального діалогу впливає з кількох факторів. У сучасному суспільстві регулювання трудових відносин, захист прав працівників і забезпечення соціальної стабільності набули надзвичайної значущості. Соціальне партнерство та соціальний діалог є основними механізмами досягнення домовленостей між державою, роботодавцями та працівниками.

Метою порівняльного аналізу соціального партнерства та соціального діалогу є дослідження на предмет спільного та відмінного, а також оцінка ефективності кожного з механізмів управління соціально-трудовими відносинами.

Методологія дослідження передбачає наукові підходи, методи та принципи аналізу соціального партнерства та соціального діалогу:

- системний підхід розглядає соціальне партнерство та соціальний діалог як складові ширшої системи соціально-трудових відносин, висвітлюючи їхні взаємозв'язки та вплив на суспільство;
- порівняльний підхід допомагає визначити схожість і відмінності в контексті між соціальним партнерством і соціальним діалогом, зокрема, у соціокультурному контексті;
- інституційний підхід досліджує роль державних і недержавних інституцій у формуванні та еволюції соціального партнерства та соціального діалогу;
- функціональний підхід фокусується на функціях, які соціальне партнерство та соціальний діалог виконують при регулюванні трудових і соціальних відносин.

У цілому дослідження підтверджує, що соціальне партнерство та соціальний діалог є важливими інструментами регулювання соціально-трудових відносин, але їхня ефективність залежить від конкретних економічних та політичних умов.

Ключові слова: соціальне партнерство, соціальний діалог, корпоративність, некорпоративність, трипартизм, біпартизм.

MANAGEMENT

RECEIVED:

01 March 2025

ACCEPTED:

19 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 005.21:331.109

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-06

EXAMINING THE ROLE OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES ON EMPLOYEE RETENTION: A CONCEPTUAL APPROACH

Ismaila Yusuf

*Department of Business & Entrepreneurship
Faculty of Management & Social Sciences
Kwara State University
Malete, Nigeria*

Ayobami Paul Abolade*

*Department of Business Administration
Faculty of Social and Management Sciences
Precious Cornerstone University Ibadan
Oyo State, Nigeria
ORCID 0000-0001-9302-7189*

*Corresponding author email: ayobamiabolade@pcu.edu.ng

Abstract. In today's highly competitive business environment, employee retention has become a strategic imperative, particularly as organizations struggle with high turnover driven in part by ineffective conflict management systems. This study examines the influence of conflict management styles on employee retention, drawing on the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument and Social Exchange Theory to explain how assertiveness, collaboration, and reciprocal workplace relationships shape employee commitment and organizational stability. Employing a meta-analytic approach, this study synthesizes findings from peer-reviewed research published between 2010 and 2023, focusing on the private sector. It integrates insights from both qualitative and quantitative studies to assess the relationship between specific conflict management styles integrating, compromising, dominating, avoiding, and accommodating and employee retention. Subgroup analyses and sensitivity tests were conducted to assess the consistency of results across different industries and organizational settings. The results indicate that integrating and accommodating conflict styles are consistently linked to higher employee retention and job satisfaction, with effect sizes ranging from $r = 0.38$ to $\beta = 0.52$. In contrast, avoidance and dominating styles correlate weakly or negatively with retention due to their failure to resolve core conflicts effectively. These findings emphasize the critical role of collaborative and empathetic conflict resolution in fostering long-term workforce stability. The study concludes that effective conflict management is essential for sustaining employee loyalty and organizational resilience. The study recommends that managers should proactively identify potential conflict areas and adopt context-appropriate strategies. Future research should employ mixed methods to fill methodological gaps and support evidence-based human resource practices.

Keywords: conflict, management, employee, retention, strategies.

JEL Classification: O1, O2, O3, I31.

INTRODUCTION

Employee turnover remains a persistent challenge for many organizations, often resulting from managerial shortcomings in strategic thinking. Dissatisfaction among employees frequently culminates in voluntary exits, with role conflict identified as a predominant contributing factor. It is

imperative that managers recognize the sources of role conflict within their organizations and implement targeted strategies to mitigate its adverse effects. Conflict is an inherent feature of organizational life, emerging across various departments and operational levels. The manner in which conflict is managed, significantly influences organizational performance and productivity. Achieving high productivity and sustained profitability of business hinges on the stability and commitment of the workforce within the organization (Gyensare et al., 2016). Employee's turnover, particularly those who are skilled and well-trained, imposes considerable operational and financial burdens. Sudden exits disrupt workflow, weaken team dynamics, and result in the loss of organizational knowledge and investment in training (Sun & Wang, 2017; Cho et al., 2017; Lee, Willis & Tian, 2018). Motivated and committed personnel are central to achieving profitability and maintaining competitive advantage (Zimmerman et al., 2019). Consequently, reducing turnover is essential not only for operational continuity but also for enhancing productivity and financial outcomes (Stamolampros et al., 2019). Scholars have consistently highlighted the importance of managing role conflict and have advocated for the institutionalization of conflict management strategies within organizational policies (Degbey et al., 2021).

In the Nigerian organizational context, issues of employee turnover are further compounded by structural and managerial inefficiencies, such as poor communication, unclear job roles, and lack of strategic human resource planning. Many organizations in Nigeria operate within hierarchical and bureaucratic systems that do not prioritize participatory conflict resolution mechanisms. As a result, unresolved workplace conflicts frequently escalate, contributing to job dissatisfaction and eventual turnover. The economic instability and high unemployment rate in Nigeria also create a paradox, where despite a large labour pool, the turnover of skilled employees remains high due to poor retention strategies and ineffective conflict management practices. Moreover, cultural factors unique to the Nigerian work environment including high power distance, collectivist values, and a strong respect for authority can both hinder and enhance conflict resolution, depending on managerial approach. Managers who adopt autocratic styles may inadvertently suppress grievances, leading to latent conflict and increased turnover. Conversely, when conflict is addressed through culturally sensitive and inclusive strategies such as open dialogue, shared decision-making, and equitable dispute resolution mechanisms, organizations can foster trust, loyalty and retention. This study therefore, seeks to propose effective conflict management strategies as mechanisms for enhancing employee retention in the increasingly competitive business environment.

LITERATURE REVIEW

1. Conflict Management

Strouse and Reed (2021) in their article on conflict management mentioned that disagreements between two or more parties, such as teams, departments, or people, typically arise because of things like personalities, beliefs, values and needs (Tahir, Arul & Tummala, 2022). The impact on the parties can be beneficial or bad. Conflict typically arises at work between co-workers or between employees and management. Conflict is also viewed as inevitable, so managers may need to come up with a variety of conflict-management strategies. This is necessary because conflict can have an impact on organization's performance, such as low results that need to be mitigated (Swann, Sanzo, Scribner & Cromartie, 2021). In order to manage disputes in an organisation, a variety of techniques, styles, abilities, and processes must be used (Thompson, Carlson, Kacmar & Vogel, 2020). Conflict management is viewed as a strategy to diminish and reduce conflicts rather than necessarily implying that they will be resolved or handled. Conflicts among human resources might result from each one of them trying to prove their worth in the workplace (Vui-Yee & Yen-Hwa, 2020). Therefore, management has to understand the proper techniques for handling conflicts and which ones work best for the organisation. They also need to know the proper protocols to follow and who is responsible for dealing with disputes that may arise in the organization. Interpersonal, intrapersonal, intergroup, intragroup and inter-organizational

conflicts are among the conflicts that exist in organisations and the people who experience them (Wang, Lin, Lin & Chen, 2022). Conflicts involving two people are referred to as interpersonal conflicts (Wen, Zhou, Hu & Zhang, 2020).

Intrapersonal conflicts are internal problems that people experience. Conflicts between groups that are vying to accomplish the same organisational goals are referred to as intergroup conflicts. Conflicts that develop inside a group typically do so for a variety of reasons (Wray & Kinman, 2022). An intra-group conflict results from misunderstandings, such as divergent viewpoints, management techniques, and a lack of commitment among the group members. Inter-organizational disputes, on the other hand, happen between organisations that depend on one another (Wright & Larson, 2022). However, in this study conflict is defined as disagreement between the system, subsystem and components of an organization due to lack of fits.

1.2 Conflict Management Strategies

Conflict management style in every given organization most especially in Nigeria, Africa and other part of the world such China, Germany and USA is largely dependent on the strategic leadership nature of organization (Abolade, Adebola & Lawal, 2022). One among the conflict management strategies is; Style Compromise According to Yang, Tian and Huang (2022), compromising style of conflict management is also known as lose-lose situation when some of the parties' wants are met but not all of them (Zainun, Johari & Adnan, 2018). The people concerned must adopt a cooperative, partially forceful stance. The style is appropriate when parties require a short-term or temporary solution and is also utilised as a fall-back strategy when dominating or integrating style fails (Zhang, Xu & Fu, 2018). The fact that this method is based on time, offers a temporal solution to the issue, and is quick are some of its advantages over theoretical approaches (Abolade et; al 2022). This approach is demanding in that a lot must go right for it to succeed.

Xu (2017) discovered that compromising styles inspire workers to attempt and be cooperative and aggressive to manage conflict among them, and when effective to them, workers are able to perform. According to the situation at hand, the style was also discovered to be adopted depending on the rank of managers inside the organisation (Shawa, 2019). Which method best resolves the conflict experienced within the organisation depends on the standing of the management. When both employees can reasonably contribute to the desired outcome and are ready to compromise on some expectations in exchange for concessions from the other, the compromise style is adopted (Sabagh, Hall & Saroyan, 2018). If one side succeeds in achieving its objectives, the other party will make concessions in order to work towards a common goal, but they will not get everything they had hoped for. Although only partially effective because a temporal solution is sought, the approach was seen as one of the preferred ones when it comes to resolving conflicts in the organisation, according to Nassar, Waheed and Tuma (2019). According to Almstrom and Kinnander (2011), the style was discovered to be employed as a backup style in the event that the dominant style failed. Comparing the compromising approach to the dominant style, the compromising style has more benefits and achieves a temporary solution. Because it is moderately cooperative, moderately assertive, and involves concern for one another, managers enjoy this approach. According to Mbithe (2013), his research revealed that managers are more likely to give up their personal objectives in order to meet the requirements of their staff.

1.2.1 Dominating Style

Ayachit and Chitta, (2021) asserts that a party with a dominating style is one that is concerned with their own needs than those of others, and is therefore seen as being in a position of both winning and losing. The deployment of positional strength by an individual is a key component of the dominant style (Bakker, Xanthopoulou & Demerouti, 2022). When deployed, this approach is forceful and uncooperative and is linked to poor levels of final effectiveness. Employees who come up with answers on their own without consulting others are forced to apply this method by their managers. The managers believe that the organization's objectives are more significant than their staff members' worries. This has an impact on how well employees perform since managers often

exert too much control over their staff, leading to a management style that is less successful than necessary (Belias, Rossidis, Papademetriou & Lamprinoudis, 2021).

According to Boamah, Hamadi, Havaei, Smith and Webb, (2022), the dominating style of conflict management is one in which one party wins and the other loses, or is sometimes referred to as a competition in which one side tries to get what they want at the expense of the other party. The parties must be proactive in order to attain their objectives without collaborating with or caring about the other party (Burrows, Porter, & Amber, 2022). When decisions about pay, rules, or procedures need to be made in an emergency or when all parties are familiar with the style, it is best to use this approach. According to Chen, Green and Williams, (2021), the style may have an impact on the relationships between the parties and may ultimately inspire a different type of conflict altogether, making it a less successful method of handling disputes. It was discovered, according to Chun and Wendling, (2022), that this style is less frequently utilised in organisations. As a result, when deployed, it could affect how well employees work by causing competitiveness and anxiety among them (Counts, Dodd, Wallace & Cardot, 2021). In a study conducted by Tetteh and Obuobisa-darko (2016), disagreement is more likely to be regarded as an emergency situation when using this technique. Due to potential long-term drawbacks, this style was also discovered to be unpopular or less likely to be utilised in an organisation (Wildermuth, Dryburgh & Woodward, 2022). In a different view, domineering manner is ultimately useful and advantageous, but it is inappropriate and ought to be avoided at all costs because it has an impact on interpersonal interactions (Dhar, Harymawan & Sarkar, 2022).

1.2.2 Avoiding Style

Managers in this situation avoid problems using the avoiding style of conflict management, which involves leaving a conflict without finding a lasting resolution (Dinc, Super, Kuzey & Youssef, 2022). This method of resolving disagreements demonstrates that the parties are prepared to acknowledge the absence of disagreements between them. Low self-awareness, lack of cooperation, lack of assertiveness, and differences from other conflict management styles are present (Ding, 2021). This approach can be employed by those who are ultimately emotionally affected when winning is unattainable or when controversy levels are high (Edú-valsania, Laguía & Moriano, 2022). In extreme cases, such as at nursing parties, the avoidance strategy is employed (Esbaty & Korunka, 2021). The approach was considered suitable when parties needed time to acquire enough data before the conflict was really handled. According to Fernandez, (2020), the conflict might resurface as a result of the style.

Some managers have been observed to utilise the avoiding style of conflict management, which involves running away from issues rather than trying to solve them and refusing to accept responsibility for conflict management (Friedman & Neutze, 2020). Since the problems recur and have negative effects, the style is not a smart long-term strategy for an organisation. According to Ghasemi, Herman and Reinke, (2022), a particular set of employees in an organisation, such as nurses, are more likely to utilise the avoidance method of conflict management than the other professions in the hospital because they think the issue does not affect them. Most organisations considered this style to be the most inactive of all the other styles (Giao, Vuong, Huan, Tushar & Quan, 2020). This is because people would rather avoid the issue than work together, come up with solutions, and resolve the conflict. While Gilani and Rabbani, (2020) say that the problem recurs because it is not resolved in the long run and is perceived as unassailable (Golu, Cotel, Sava, Oprea & Condrea, 2022). The avoidance style is less likely to be adopted in particular regions. While some researchers found the style more appropriate to avoid more conflicts in the organisation and among them (Gottardello & Karabag, 2020), others found the avoidance style to be less likely utilized or not used in the organisation for a variety of reasons (Hattab, Wirawan, Salam, Daswati & Niswaty, 2022).

1.2.3 Accommodating Style

The obliging style is another name for this one (Hakkola & Dyer, 2022). In that they aim to satisfy the requirements of the other parties through appeal, the accommodating style of conflict

management demonstrates a greater concern for others by prioritising those needs (Hsieh, Ho, Li & Liang, 2021). The behaviour pattern is known as being accommodating and involves placing one's own interests to the side of others. The passive, cooperative method is typically adopted when one party is prepared to surrender ground to the other. Managers attempt to address the demands of all parties involved in the conflict in this instance, and this management style works best for conflicts that have already occurred and been resolved. The accommodating style, in accordance with Jabeen, Hashmi and Mishra, (2020), takes the form of gratifying the other party and demonstrates significant concern for others. By tending to safeguard the interests of the other parties, the style offers the chance to view the issue from an entirely new perspective. Jeong and Lee (2022) discovered that the style is less likely to be employed in an organisation due to potential long-term drawbacks, whereas other researchers discovered that the style is appropriate in some organisations because managers attempt to meet the needs of the parties involved in the conflict.

The style, according to Karuna, Palmer, Scott and Gunn (2022), is utilised to preserve a cordial relationship between management and staff, which results in excellent performance from employees, especially when the style is effective and advantageous. According to Krajcsák (2022), this style was discovered to be more frequently utilised in organisational settings when people cannot agree but ultimately a decision needs to be made. The approach is seen to be the one that organisations employ the most frequently to prevent conflicts and maintain a positive work environment (Abolade & Darboe, 2022). In comparison to avoidance and dominating styles, accommodating styles were found to be more prevalent in public hospitals than in private ones. This is likely due to the benefits they offer and the long-term effects they will have on employee performance (Karuna, et al., 2022). Krueger, Diabes and Weingart (2022) assert that team managers that are focused on people in an organisation frequently employ this method. As a result, several researchers or scholars believed that this technique was acceptable to prevent disagreements amongst team members and preserve a positive working atmosphere (Kumar & Jin, 2022).

1.2.4 Integrating Style

High levels of self- and other-awareness are required while using the integrated style of conflict management in the workplace (Kundi & Badar, 2021). To find a workable solution for all parties, the exchange of ideas is encouraged and disputes are minimised. The collaborative problem-solving approach is the main focus of the integrated style (Kundi, Badar, Sarfraz & Ashraf, 2022). The managers or organisations that utilise this style actively address the dispute and come up with innovative and constructive solutions (Lakshman, Rai & Lakshman, 2022). They do so by showing more regard for both their own needs and those of the employees. Employees are ultimately satisfied and perform well over the long term because the underlying causes of the disagreement are examined before remedies are sought. Conflict resolution using the integrated style of conflict management is crucial for promoting ongoing performance in the organisation (Lazzari, Alvarez & Ruggieri, 2022). Li, Li and Castaño, (2020) claims that there is less conflict when an organisation uses the integrating style because of the steps taken. Because it emphasises issue resolution in a collaborative manner, the integrating style is said to be the most suitable style to improve continuous performance among employees (Li & Yao, 2022).

This type of worker confronts conflict head-on and looks for fresh, original solutions to their issues while keeping both their own needs and the needs of others in mind. Parmar, Channar, Ahmed, Streimikiene, Pahi and Streimikis, (2022) observed that parties that used integrating style in conflict management felt it more reliable than any other methods since both parties end up winning. Both parties will be more dedicated and share in managing conflict in organisations if this approach is used (Sahay, Gigliotti & Dwyer, 2022). Comparatively to other ways, utilising an integrated style to handle conflicts increases the likelihood that they will be resolved because both parties are dedicated to finding a solution and are content with how they are being treated (Shin, Hur, Park & Hwang, 2020). the integrated approach of handling conflicts, which, when applied, benefits both sides. The implementation of an integrated approach also improves employee

performance since it promotes engagement and fosters greater teamwork. Employees that are taught to integrate their styles have a greater understanding of everyone and can more quickly find solutions to conflicts (Söylemez, 2020).

1.3 Employee Turnover and Turnover Intention

Employee turnover is defined as the ratio of the number of departing employees to the average number of remaining employees during a given time period (Price, 1977). Based on who started the process, employee turnover can be split into two primary categories: voluntary and involuntary. Involuntary turnover happens when employers decide not to renew their employment relationship with their employees, whereas voluntary turnover refers to situations in which employees choose to end their relationship with their organisations (Liborius & Kiewitz, 2022). Regardless of these classifications, employee turnover has always been a problem for businesses because it has a big impact on their productivity (Wynen et al., 2018), cost (Friedman and Neutze, 2020), knowledge (Lakshman et al., 2022), and loss of skills (Dhar et al., 2022). In this regard, turnover intention is seen as a predictor of actual employee turnover since it shows employees' awareness of the likelihood of and inclination to quit the company in the near future (Mowday et al., 1982; Lazzari et al., 2022). Organisations should prevent the actual turnover of their valuable employees by adjusting organisational policies and procedures with the goal of retaining those individuals by identifying the causes of turnover intentions (Jabeen et al., 2020; Park and Min, 2020; Li and Yao, 2022). Mobley et al. (1978) established three crucial aspects that may be used to quantify turnover intention: attitudinal (considering quitting), decisional (planning to leave), and behavioural (looking for a new job).

2 Theoretical Review

2.1 Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument

The conflict mode instrument was proposed by Thomas and Kilmann in 1976 and was created to comprehend the diverse behaviours of specific people in a conflict situation. According to Tjosvold et al. (2014), the paradigm focuses primarily on two distinct perspectives: assertiveness, which involves meeting personal needs, and cooperativeness, which entails working with others. The concept examines how the two views are involved in the five fundamental conflict management styles: integrating, dominating, accommodating, compromising, and avoiding. The Thomas Kilmann conflict mode instrument was pertinent to this study because, in order for conflicts to be resolved (Corn, 2013), managers must be aware of the conflict management techniques they employ. With this knowledge, they can determine which approach best suits their organisation based on the assertiveness and cooperation of the parties, which ultimately produce desired results. Depending on which style best matches the organisation and how it will affect employees' performance, managers can also choose from a variety of conflict management approaches. The management must also be able to identify disputes, determine how employees resolve them, and train staff members in various conflict resolution techniques (Graham, Mentor, & Hughes, 2009). Iravo (2011) asserts that a work atmosphere built on mutual respect, trust, and the absence of conflicts encourages employee commitment and motivation, which results in excellent performance.

2.2 Social Exchange Theory

Understanding the interactions between people and their workplace is made possible by the social exchange theory, which was established to describe the beginning, development, and ongoing maintenance of interpersonal relationships (Blau, 2009). In the context of this idea, people anticipate a reaction and a prize. According to Gouldner (1960), Porath (2010), Lambe et al. (2001), and Blau (2009), these answers can include not just material or tangible facts but also intangible ones like friendship, interest, emotional support, social acceptance, respect, help, and trust. In order to establish trust, loyalty, and commitment, the social exchange's participants must abide by the rules that result from their mutual acceptance (Emerson, 1976). As a result, it is more likely that people (supervisor and employee) will develop into unique people who like working together and serving the same purpose. In the field of organisational behaviour, two different types of social exchanges have been investigated. Perceived organisational support (POS) refers to interactions

between an employee and their employer (Eisenberger et al. 1986) and Leader-member exchanges (LMX; Graen & Scandura, 1987) are interactions between the employee and their leader (supervisor). According to Wayne et al. (1997) and Eisenberger et al. (1986), POS would be connected to results that have an impact on an organisation as a whole, while LMX would be connected to outcomes that have an impact on leaders and immediate work groups. While the relationship between a leader and a member change at the individual level, the perception of support encompasses all organisational components (co-workers, managerial assistance, and human resources policies). To be productive, have enough energy to be productive, and put forth an effort at work, an employee requires both the interest and support of their organisation and the pleasant contact they have with their boss (Cole et al., 2012; Dutton, 2003; Sias et al., 2004). An employee will feel obligated to reciprocate the favourable treatment if they believe that their employer values and cares about their well-being (Gavino et al., 2012). Employee effort will increase as a result of the commitment they feel. Therefore, an obligation that an employee feels for themselves and that they respond to will be more effective than one that management imposes (Wayne et al. 1997; Rowe & Sherlock 2005). According to Mayo, human motivations to join a social group and seek out friendships are more important than the theoretical foundations upon which many management ideas are based. 2001 (Jaffee). People's interactions with one another on a social and informal level are a result of their social and psychological needs. According to empirical studies, people communicate with others between 70 and 80 percent of the time (Matthews & Crow, 2010). People become inert and insensitive as a result of the relationship's constant formal framework, which also saps their energy. Therefore, informal relationships may have a positive impact on people's moods and motivations in boring situations. With the help of management, a foundation for informal relationships should be provided. The perception of organisational support would increase if support was offered for the development of informal relationships (Hayton et al., 2012).

METHODOLOGY

This study employs a meta-analytic approach to systematically review and analyse existing research on conflict management, quantifying effects across diverse studies for a comprehensive understanding. A systematic search in databases like Scopus, Web of Science, and JSTOR identified relevant studies published since 2010. Inclusion criteria focused on research examining the relationship between conflict management and employee retention specifically in private sector, while dissertations and reports were excluded to maintain rigor. Data were extracted based on factors like sample characteristics, research design, and performance measures, with coding focused on thematic content for qualitative data and effect sizes for quantitative data. Subgroup analyses explored moderating factors such as industry type, firm size, and geography, while sensitivity analyses checked result robustness by removing outliers. Findings were synthesized to assess conflict management impact on employee retention, with discussions of limitations and future research directions provided.

More so, according to Allen (2020), meta-analysis is defined as a statistical technique that systematically combines the results of multiple empirical studies addressing a common research question, in order to identify patterns, derive overall effect sizes, and resolve inconsistencies across individual studies. This method enhances the generalizability and precision of research findings by aggregating diverse data sources under a unified analytical framework. Furthermore, meta-analysis is particularly valuable for testing theoretical frameworks across diverse settings, populations, and methodologies. As Geyskens et al. (2009).

RESULTS AND DISCUSSION

Table 1
Meta-Analysis findings of Present and Previous Studies on Conflict Management strategies

S/NO	Author/Year	Title	Conflict Management Strategies	Methodology	Outcome/Findings	Effect Size
1	Akhtar and Hassan (2021)	Investigated the effect of conflict management styles on organizational commitment in Pakistan	Compromising, Integrating, Avoidance, Accommodating & Dominating	Survey (Cross-sectional)	Found that integrating style predicted the commitment of workers compared to other conflict management styles	$r = 0.45$
2	Omene (2021)	Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance	Compromising, Integrating & Avoidance	Qualitative Study	Found that compromising strategy enhances good relationships with other stakeholders in the organization	NA*
3	Adilo (2019)	Relationship between conflict management and organizational performance in selected breweries in Southeast Nigeria	Not specified	Quantitative Approach	Discovered that conflict management has a significant positive relationship with organizational performance	$r = 0.38$
4	Dialoke and Edeh (2017)	Examined conflict management strategies and workers' commitment in Rivers State, Nigeria	Integrating, Compromising & Collaborating	Quantitative Approach/Regression	Found that strategies like integrating, collaborating, and compromising have significant positive relationships with workers' commitment	$\beta = 0.52$
5	Özyildirim and Kayıkçı (2017)	Conflict management strategies amongst school administrators in Muratpaşa	Compromising, Integrating, Avoidance, Accommodating & Dominating	Quantitative Method	Discovered that compromising strategy is mostly used, while dominating and avoidance are least preferred	$d = 0.30$
6	Osabiya (2015)	Examined the best practice in resolving conflict in Nigeria public sector	Not specified	Regression	Found that compromising can be used to settle conflict between an employee and management	$\beta = 0.41$

Author's Computation, (2025)

The findings from the meta-analysis reveal the significant impact of conflict management strategies on organizational outcomes, particularly employee retention and performance. Akhtar and Hassan (2021) demonstrated that the integrating strategy ($r = 0.45$) plays a vital role in fostering worker commitment by promoting collaboration and addressing mutual interests effectively. Similarly, Omene (2021) highlighted the importance of the compromising strategy in maintaining strong relationships with stakeholders, although no specific effect size was reported due to the qualitative nature of the study. Adilo (2019) established a positive relationship between conflict management and organizational performance ($r = 0.38$), further supporting the argument that effective conflict resolution contributes to organizational stability and productivity. Dialoke and Edeh (2017) reported a significant positive association ($\beta = 0.52$) between integrating, collaborating, and compromising strategies and workers' commitment, emphasizing their relevance in diverse workplace settings.

These findings establish the value of integrative and collaborative approaches in retaining employees and enhancing commitment. Özyildirim and Kayıkçı (2017) found that compromising is the most frequently used conflict management strategy, with a moderate effect size ($d = 0.30$). Conversely, strategies like dominating and avoiding were less preferred, possibly due to their tendency to exacerbate conflicts or leave issues unresolved. Finally, Osabiya (2015) confirmed the effectiveness of the compromising strategy in resolving disputes between employees and management, with a notable effect size ($\beta = 0.41$), emphasizing its utility in minimizing turnover intentions and fostering a stable work environment. Overall, the findings highlight that integrating and compromising strategies are consistently associated with positive organizational outcomes, including improved employee retention and reduced turnover intentions. However, the choice of strategy should align with organizational goals and the specific nature of conflicts to achieve optimal results. These insights provide actionable guidance for managers seeking to enhance employee retention through strategic conflict resolution. The findings and positions of scholars alike, suggested various conflict management strategies such as compromising, collaborating, integrating, dominating and avoidance are all strategies for management of conflict, as such from the findings compromising strategy seems to be the best management strategy of conflict that can lead to employee retention and reduce labour turn-over. Also, the intentions and objective of the management at times determines the types of conflict management strategy to adopt.

CONCLUSIONS

This study focuses on examining the role of conflict management strategies on employee retention, the study concluded that conflict management strategies are effective in retaining employee in organization as this will reduce the rate of labour turnover. Additionally, the study agrees that compromising strategy is mostly utilised and effective in retaining employee in organization as this will help the organization to be productive at the same time reduce the cost of production, training and skills acquisition if there is labour turnover in the organization.

Consequently, this study recommends that organization, manager's and management should constantly assess various areas of their operations and identify diverse issues that can lead to conflict and quickly respond through conflict management strategies as this will help towards mitigating the effect of the conflict in the organization in order to reduce the rate of labour turn-over. Similarly, organization must clearly understand what they intend to achieve before applying conflict management strategies as most often time it is the clear-cut objective that informs what specific conflict management strategies that should be adopted. However, this study suggest that further in-depth research should be conducted in this regard i.e conflict management strategies using mixed method, as it is evident from literature that most studies both previous and current has not been able to combine both quantitative and qualitative approach which is a gap identified in literature.

REFERENCES

- Allen, M. (2020). Understanding the Practice, Application, and Limitations of Meta-Analysis. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 74-96. <https://doi.org/10.1177>
- Abolade, A.P, Damilare, A.E. & Lawal, I.O. (2022). Thematic exploration of strategic leadership and organizational performance in National Information Technology Development Agency. *KIU Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 455-482
- Almstrom, P., & Kinnander, A. (2011). The Productivity Potential Assessment Method Assessing and Benchmarking the Improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60, 758-770.
- Ayachit M., Chitta S. (2021). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *J. Hosp. Market. Manage.* 31, 125–144.
- Abolade, A.P, Aisha, Darboe. (2022). Comparative analysis of Nigeria – Gambia eco-innovation drivers and challenges on agri-business performance. *African-Asian Journal of Rural Development*, 55(2) 38-55.
- Azzari M., Alvarez J. M., Ruggieri S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *Int. J. Data Sci. Anal.* 14, 279–292.
- Bakker A. B., Xanthopoulou D., Demerouti E. (2022). How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Appl. Psychol.* 72, 389–410.
- Belias D., Rossidis I., Papademetriou C., Lamprinoudis N. (2021). The Greek hotel sector: an analysis of job satisfaction, role conflict and autonomy of Greek employees. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 21, 156–174.
- Blau, P. M. (2009). Interaction: Social Exchange. 452-58 in *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan
- Boamah S. A., Hamadi H. Y., Havaei F., Smith H., Webb F. (2022). Striking a balance between work and play: the effects of work-life interference and burnout on faculty turnover intentions and career satisfaction. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19:809.
- Burrows D. N., Porter C. O. L. H., Amber B. (2022). Beyond choosing to leave: the interactive effects of on and off-the-job embeddedness on involuntary turnover. *J. Appl. Psychol.* 107, 130–141.
- Chen H., Green Y., Williams K. (2021). Does perceived manager support reduce hotel supervisors' emotional exhaustion? The mediating role of control over time and negative emotions. *Int. Hosp. Rev.*
- Cho, N.H., Shaw, J.E., Karuranga, S., Huang, Y., da Rocha Fernandes, J.D., Ohlrogge, A.W. and Malanda B. (2017) IDF Diabetes Atlas: Global Estimates of Diabetes Prevalence for 2017 and Projections for 2045. *Diabetes Research and Clinical Practice*, 138, 271-281.
- Chun Y., Sagas M., Wendling E. (2022). The intervening effects of perceived organizational support on COVID-19 pandemic stress, job burnout and occupational turnover intentions of collegiate sport athlete-facing professionals. *Sustainability* 14:6807.
- Cole, H. (2012). The Great Depression in the United States from a Neoclassical Perspective, *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 23(1), 25-31.
- Counts D., Dodd C., Wallace J. D., Cardot J. (2021). Tumult in higher education: an open systems perspective of faculty reactions to organizational change at Christian universities. *Christ. High. Educ.* 21, 244–263.
- Degbey, W.Y., Eriksson, T., Rodgers, P., Oguji, N., (2021). Understanding cross-border mergers and acquisitions of African firms: the role of dynamic capabilities in enabling competitiveness amidst contextual constraints. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 63 (1), 77–93.
- Dhar B. K., Harymawan I., Sarkar S. M. (2022). Impact of corporate social responsibility on financial expert CEOs' turnover in heavily polluting companies in Bangladesh. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 29, 701–711.

Yusuf, I. & Abolade, A.P. (2025). Examining the role of conflict management strategies on employee retention: a conceptual approach.. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 83-95. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-06>

- Dinc M. S., Super J. F., Kuzey C., Youssef D. (2022). Perceived organizational support in reducing emotional exhaustion and increasing citizenship behaviors of faculties: the multiple mediating effects of affective commitment. *Int. J. Leadersh. Educ.*
- Edú-valsania S., Laguía A., Moriano J. A. (2022). Burnout: a review of theory and measurement. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19:1780
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., and Bourgeois, L.J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Rev.* 39 (2), 42–62.
- Esbati Z., Korunka C. (2021). Does intragroup conflict intensity matter? The moderating effects of conflict management on emotional exhaustion and work engagement. *Front. Psychol.* 12:1700.
- Friedman J. L., Neutze D. (2020). The financial cost of medical assistant turnover in an academic family medicine center. *J. Am. Board Fam. Med.* 33, 426–430.
- Ghasemi F., Herman K. C., Reinke W. M. (2022). A cognitive-behavioral approach to teacher burnout: a randomized controlled trial of a group therapy program. *Anxiety Stress Coping*, 1–9.
- Giao H. N. K., Vuong B. N., Huan D. D., Tushar H., Quan T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability* 12:1857.
- Golu F., Cotel A., Sava N. I., Oprea B., Condrea S. (2022). The link between job demands, burnout, and the self-undermining of healthcare employees during the COVID-19 pandemic: an underestimated threat? *Healthcare* 10:1408.
- Gottardello D., Karabag S. F. (2020). Ideal and actual roles of university professors in academic integrity management: a comparative study. *Stud. High. Educ.* 47, 526–544
- Gyensare, M. A., Olivia Anku-Tsedee, O., Sanda, M., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational Leadership and Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Affective Commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12, 243-266.
- Hakkola L., Dyer S. J. V. (2022). Role Conflict: How Search Committee Chairs Negotiate Faculty Status, Diversity, and Equity in Faculty Searches. *J. Divers. High. Educ.* 15, 583–595.
- Hattab S., Wirawan H., Salam R., Daswati D., Niswaty R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *Int. J. Public Sect. Manag.* 35, 317–333.
- Hsieh C. C., Ho S. S. H., Li H. C., Liang J. K. (2021). Mindfulness as moderator against emotional exhaustion due to online teaching during COVID-19 pandemic: an investigation using job demands-resources model and conservation of resource theory. *Front. Psychol.* 12:781804.
- Jabeen F., Al Hashmi M., Mishra V. (2020). Should I stay or should I go? The antecedents of turnover intention among police personnel. *Safer Communities* 19, 1–14.
- Jeong S., Lee Y. (2022). Is turnover intention static or dynamic? The impacts of inter-role conflicts and psychological workplace strain on turnover intention trajectories. *Hum. Resour. Dev. Q.*
- Karuna C., Palmer V., Scott A., Gunn J. (2022). Prevalence of burnout among GPs: a systematic review and meta-analysis. *Br. J. Gen. Pract.* 72, e316–e324.
- Krajcsák Z. (2022). Modelling organizational conflict processes: the organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership. *J. Model. Manag.* 17, 746–763.
- Krueger K. L., Diabes M. A., Weingart L. R. (2022). The psychological experience of intragroup conflict. *Res. Organ. Behav.* 42:100165.
- Kundi Y. M., Badar K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *Int. J. Confl. Manag.* 32, 514–534.
- Kundi Y. M., Badar K., Sarfraz M., Ashraf N. (2022). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *Int J. Confl. Manage.*,

- Lakshman C., Rai S., Lakshman S. (2022). Knowledge sharing, organizational commitment and turnover intention among knowledge workers: a knowledge-based perspective. *J. Asia Bus. Stud.* 16, 768–785.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325.
- Li R., Yao M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educ. Res. Rev.* 37:100477.
- Li Y., Li Y., Castaño G. (2020). The impact of teaching-research conflict on job burnout among university teachers: an integrated model. *Int. J. Confl. Manag.* 31, 76–90.
- Liborius P., Kiewitz C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *J. Vocat. Behav.* 135:103719.
- Mbithe, M. J. (2013). Influence of administrators conflict management styles on teaching staff job satisfaction: A case study of Pan Africa Christian University, Kenya.
- Nassar A. K., Waheed A., Tuma F. (2019). Academic clinicians' workload challenges and burnout analysis. *Cureus* 11:e6108.
- Rusi Sun & Weijie Wang, 2017. "Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations," *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, vol. 19(8), pages 1124-1141, September.
- Sabagh Z., Hall N. C., Saroyan A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educ. Res.* 60, 131–156.
- Shawa L. B. (2019). The public mission of universities in South Africa: community engagement and the teaching and researching roles of faculty members. *Tertiary Educ. Manage.* 26, 105–116.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in High Contact Services: Insights from Employees' Online Reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147.
- Strouse M. C., Reed F. D. D. (2021). "Employee turnover and workforce stability" in *Organizational Behavior Management Approaches for Intellectual and Developmental Disabilities*. eds. Luiselli J. K., Gardner R. M., Bird F. L., Maguire H. (Abingdon-on-Thames: Routledge;).
- Swann K., Sanzo K. L., Scribner J. P., Cromartie M. (2021). Cultivating a "Community of Practice" in an educational leadership preparation program: experiences and roles of adjunct faculty. *Int. J. Educ. Leadersh. Prep.* 16, 74–87.
- Tahir M., Arul D. P., Tummala D. M. (2022). Investigation of work-LIFE balance practices as moderator between the relationship of work-family conflict and satisfaction among faculty staff of OMAN. *Int. J. Manage. Entrep. Res.* 4, 183–191.
- Tetteh, E. N., & Obuobisa-darko, T. (2016). Analysing the conflict management styles on public sector employees in Ghana, (August), 518–528.
- Thompson M. J., Carlson D. S., Kacmar K. M., Vogel R. M. (2020). The cost of being ignored: emotional exhaustion in the work and family domains. *J. Appl. Psychol.* 105, 186–195.
- Yusuf Ismail, Ayobami P. Abolade (2022). Impact of Government Policy on SME's Performance: Evidence from Selected Agric Farmers in Ilorin Metropolis, *Yobe Journal of Economics*, 7(2) 46-57, 2022.
- Vui-Yee K., Yen-Hwa T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Manag. Rev.* 32, 238–248.
- Wang I. A., Lin H. C., Lin S. Y., Chen P. C. (2022). Are employee assistance programs helpful? A look at the consequences of abusive supervision on employee affective organizational commitment and general health. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 34, 1543–1565.
- Wen B., Zhou X., Hu Y., Zhang X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: the roles of burnout and service climate. *Front. Psychol.* 11:36.

Yusuf, I. & Abolade, A.P. (2025). Examining the role of conflict management strategies on employee retention: a conceptual approach.. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 83-95. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-06>

- Wray S., Kinman G. (2022). The psychosocial hazards of academic work: an analysis of trends. *Stud. High. Educ.* 47, 771–782.
- Wright R. R., Larson T. (2022). *Workplace Interpersonal Conflict*. Abingdon-on-Thames: Taylor and Francis Group.
- Xu L. (2017). Teacher–researcher role conflict and burnout among Chinese university teachers: a job demand-resources model perspective. *Stud. High. Educ.* 44, 903–919.
- Zainun N. F. H., Johari J., Adnan Z. (2018). Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions. *Horizon* 26, 291–306.
- Zhang Q. P., Xu H., Fu Y. (2018). How to get happiness within work–family conflict? An integrative model of subjective well-being among young faculty members in universities of mainland China. *Illn. Crisis Loss* 29, 112–130.

ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Ismaila Yusuf

*Kwara State University, Malete,
Nigeria*

Ayobami Paul Abolade

*Precious Cornerstone University Ibadan,
Oyo State, Nigeria*

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі утримання працівників стало стратегічним імперативом, особливо коли організації борються з високою плинністю кадрів, частково зумовленою неефективними системами управління конфліктами. Це дослідження вивчає вплив стилів управління конфліктами на утримання працівників, спираючись на Інструмент конфліктних режимів Томаса-Кілманна та теорію соціального обміну, щоб пояснити, як напористість, співпраця та взаємні стосунки на робочому місці формують відданість працівників та організаційну стабільність. Використовуючи мета-аналітичний підхід, це дослідження синтезує результати рецензованих досліджень, опублікованих у 2010-2023 роках, з акцентом на приватний сектор. Воно об'єднує результати якісних і кількісних досліджень для оцінки взаємозв'язку між конкретними стилями управління конфліктами - інтеграцією, компромісом, домінуванням, уникненням і пристосуванням - та утриманням працівників. Було проведено аналіз підгруп і тести на чутливість для оцінки узгодженості результатів у різних галузях і організаційних умовах. Результати вказують на те, що інтеграція та пристосування до конфлікту послідовно пов'язані з вищим рівнем утримання працівників та задоволеності роботою, причому розмір ефекту варіюється від $r = 0,38$ до $\beta = 0,52$. На противагу цьому, уникнення та домінування слабо або негативно корелюють з утриманням персоналу через їхню нездатність ефективно вирішувати основні конфлікти. Ці висновки підкреслюють критичну роль спільного та емпатійного вирішення конфліктів у забезпеченні довгострокової стабільності робочої сили. У дослідженні робиться висновок, що ефективне управління конфліктами має важливе значення для підтримки лояльності працівників та організаційної стійкості. Автори дослідження рекомендують керівникам проактивно виявляти потенційні конфліктні зони та застосовувати стратегії, що відповідають контексту. Майбутні дослідження повинні використовувати змішані методи, щоб заповнити методологічні прогалини та підтримати науково обґрунтовані практики управління персоналом.

Ключові слова: конфлікт, управління, працівник, утримання, стратегії.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

15 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 331.101.3:614.2

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-07

МІФОТВОРЧІСТЬ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Громцев К. М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти*

Дніпровський національний університет імені

Олеся Гончара

м. Дніпро, Україна

ORCID 0009-0007-7505-6761

Крупський О.П.

к.психол.н., доцент

*доцент кафедри маркетингу та
міжнародного менеджменту*

Дніпровський національний університет

імені Олеся Гончара

м. Дніпро, Україна

ORCID 0000-0002-1086-9274

Стасюк Ю.М.*

ст.викл. кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту

Дніпровський національний університет

імені Олеся Гончара

м. Дніпро, Україна

ORCID 0000-0001-6644-8658

* Email автора для листування: stas.yul@gmail.com

Анотація. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я, високого рівня професійного вигорання серед медичних працівників та зростаючої потреби в підвищенні ефективності управління персоналом, особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації. Одним із таких інструментів є організаційна міфотворчість – процес цілеспрямованого створення корпоративних міфів, символів, ритуалів та позитивних наративів, які формують емоційне залучення працівників, сприяють підвищенню задоволеності працею, зміцнюють командну єдність та підсилюють ідентичність персоналу з медичним закладом. Метою дослідження є обґрунтування ефективності використання організаційної міфотворчості як інструменту нематеріальної мотивації персоналу медичних установ та визначення механізмів її впровадження в управлінські практики. Об'єктом дослідження виступають соціальні процеси та комунікативні стратегії, що забезпечують символічне зміцнення корпоративної культури в закладах охорони здоров'я. У методологічному аспекті стаття спирається на міждисциплінарний підхід, що включає елементи організаційної поведінки, соціології міфу, медичної комунікації та управління людськими ресурсами. Застосовано контент-аналіз прикладів героїзації лікарів у публічному просторі, якісний аналіз символічних елементів (логотипів, ритуалів, наративів), а також метод аналізу кейсів, що ілюструють формування позитивного іміджу та професійного натхнення. Результати дослідження підтверджують, що свідоме формування корпоративних міфів навколо місії закладу, героїчних образів лікарів, колективних досягнень та професійної відданості сприяє підвищенню рівня внутрішньої мотивації, зменшенню емоційного вигорання та підвищенню ефективності комунікації в колективі. Автори виокремлюють ключові напрями впровадження міфотворчості: створення історій успіху, впровадження символічних атрибутів, регулярні ритуали визнання досягнень, формування позитивного

соціального капіталу навколо закладу. У статті звертається увага на можливі ризики міфотворчості, зокрема на небезпеку створення штучних, неавтентичних міфів, які можуть викликати недовіру або скепсис серед персоналу. У зв'язку з цим запропоновано принципи «етичної міфотворчості», що базується на реальних досягненнях, прозорості, колективному визнанні й дотриманні професійної етики. Таким чином, висновки дослідження дозволяють стверджувати, що організаційна міфотворчість є перспективним інструментом стратегічного управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Її застосування сприяє не лише підвищенню ефективності мотиваційної політики, а й формуванню стійкої, ідентифікованої, емоційно згуртованої спільноти фахівців, здатної протистояти професійним викликам сучасності.

Ключові слова: емоційна залученість, корпоративна культура, символічний капітал, внутрішня ідентичність, управлінські практики, наративні стратегії, соціальний контекст.

JEL Classification: I12, M12, Z13.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ситуація сьогодення нашої держави визначається великою кількістю викликів для підприємств та організацій кожної галузі економіки та господарювання. Заклади охорони здоров'я не є виключенням, а, можливо, є одними з найбільш вразливих в умовах поточної ситуації. Особливо важкими є виклики, що стоять перед керівництвом закладів, у зв'язку з управлінням персоналом, на тлі високого рівня відтоку кваліфікованих кадрів (Байцуренко & Крупський, 2023) та вигорання працюючих (Krupskiy et al., 2022). Окрім цього на персонал додає навантаження реформа, що триває в галузі охорони здоров'я та стрімка діджиталізація (Bogodistov et al., 2022). Тому управління персоналом виходить на новий рівень значущості. Впровадження нових практик та методів стратегічного управління персоналом, які, безсумнівно, стрімко розвиваються, як за кордоном, так і у нашої країні є абсолютною необхідністю. Особливо важливими у зв'язку з складним економічним становищем у країні, стають методи нематеріальної мотивації персоналу. Тому впровадження надсучасних методів мотивації є, безсумнівно, одним з кращих шляхів підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

На наш погляд, таким інструментом мотивації є організаційна міфотворчість. Усвідомлене розуміння умов, які зумовлюють появу міфологізованих історій в організаціях, може допомогти прояснити та поглибити зв'язок між різними типами історій для підтримки організаційних змін та розвитку (Pasa & Rozuel, 2024), створити мотиваційну опору для керівників медичного закладу (Grynko et al., 2018).

Конкретний тип історій, організаційні міфи, привернув увагу деяких науковців у цій галузі, але не був теоретично обґрунтований у деталях. Хоча рідко заперечується, що члени організації можуть і справді розвивають емоційні зв'язки з міфами та міфічними історіями у своєму соціальному контексті, те, як і чому ці міфи чи «священні історії» виникають в організаційних умовах, залишається переважно без уваги. Ми припускаємо, що усвідомлене розуміння умов, що призводять до появи міфологізованих історій в організаціях, може допомогти прояснити та поглибити зв'язок між різними типами історій для підтримки організаційних змін та розвитку (Pasa & Rozuel, 2024).

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед сучасних досліджень соціального міфу, його продукування різними засобами та причин широкого розповсюдження варто відзначити, зокрема, праці Бондаренко (2013), Вусатюк (2014), Orokhovska (2024), Yanovska та Nedoshovenko (2024) та інших.

Гойман (2023) зазначає, що у сучасному суспільстві міфотворення стало інструментом управління комунікацією соціальних суб'єктів через застосування міфологічних образів або певного сюжету в комунікативному акті з метою розв'язання суспільно важливих завдань.

Саре́нко (2015) підкреслює, що основою кожного міфу, зокрема й новітнього, є вербально виражена історія, а зв'язок між міфологізованою та естетичною свідомістю обумовлений їхньою спільною перцептивною базою, яка ґрунтується на універсально-смысловому сприйнятті мови.

Максимчук та Бондар (2020) зазначають, що сучасний міф перестає виконувати виключно пізнавальну чи пояснювальну функцію у світі невідомого. Натомість він дедалі частіше набуває важливого значення у процесі осмислення потоку життя, що має бути враховано при аналізі його актуальності у суспільстві. При цьому підкреслюється, що в сучасній літературі поняття «міфологічне» нерідко ототожнюється з неправдивим, ілюзорним або штучним.

Слюсарь (2018) досліджує феномен міфотворчості у сучасному комунікативному просторі. Автор розрізняє міфотворчість та міфізацію, наголошуючи, що перша є свідомим створенням новітніх міфів, часто в масовій культурі, рекламі та ЗМІ. «Запропоновано розглядати міфотворчість свідомим продукуванням, створенням з боку людини конкретних новітніх міфів...». Основними причинами міфотворчості названо прагнення людини вийти за межі повсякденності та уникнути нудьги. «Ще одним важливим її стимулом є прагнення відійти, хоча б на деякий час, від логіки утилітаризму, меркантилізму...» (Слюсарь, 2018).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У статті поставлено за мету теоретично обґрунтувати й емпірично дослідити можливості застосування організаційної міфотворчості як інструменту нематеріальної мотивації персоналу медичних закладів. В умовах трансформації системи охорони здоров'я, зростання рівня професійного вигорання, нестачі кваліфікованих кадрів і діджиталізації, особливої актуальності набуває пошук нових підходів до управління персоналом, які базуються не лише на матеріальному заохоченні, а й на емоційній залученості та ціннісній ідентифікації працівників із закладом. У зв'язку з цим у статті ставляться такі завдання: дослідити сучасні підходи до феномену міфотворчості та її ролі у формуванні організаційної культури; проаналізувати приклади героїзації медичних працівників у публічному просторі як елементів мотиваційного впливу; визначити ключові напрями впровадження міфотворчості в управлінську практику; виявити переваги та ризики цього підходу; а також сформулювати принципи етичної міфотворчості як основи для забезпечення довгострокового ефекту мотивації.

МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА

Методологічна база дослідження має міждисциплінарний характер і поєднує підходи з теорії організаційної поведінки, соціології міфу, медичної комунікації та управління людськими ресурсами. Основними методами виступають контент-аналіз історій героїзації лікарів у засобах масової інформації та соціальних мережах; якісний аналіз символічних елементів організаційної культури, таких як логотипи, ритуали, слогани, традиції; метод кейсів, що демонструють формування міфологізованих образів у медичних установах; нарративний підхід, який дозволяє проаналізувати способи побудови історій і вплив фокалізації на їхнє сприйняття; а також прикладний аналіз локальних традицій українських медичних закладів. Комплексне застосування цих методів забезпечує ґрунтовне осмислення ролі міфотворчості як ефективного інструменту стратегічного управління мотивацією персоналу в сфері охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання міфотворення у мотивації персоналу медичного закладу може бути ефективним інструментом для формування командного духу, підтримання високого рівня залученості та задоволеності працівників (Krupskyi & Stasiuk, 2023). Міфотворення в цьому контексті може включати створення та поширення позитивних історій, символів і образів, які підкреслюють важливість їхньої роботи, спільні цінності та місію закладу (Слюсар, 2018).

Міфотворчість розглядається як свідоме продукування новітніх міфів або міфологем, що широко представлені в сучасному комунікативному просторі завдяки ЗМІ, рекламі, масовій культурі, популярному мистецтву та політичній діяльності різних інституцій (Рак, 2023). Однак треба враховувати що міфотворчість має позитивне значення для духовного життя суспільства, оскільки вона дозволяє людині виходити за межі повсякденності, уникати нудьги та втоми, у той час як міфізація ж може мати негативні наслідки, коли створюються і нав'язуються суспільству міфологеми з метою соціальної маніпуляції.

Міфи виконують важливу роль у соціальному конструюванні реальності, вони є частиною процесу відтворення культури в суспільстві. Міфотворчість стає способом адаптації до сучасних умов життя та зміцнення суспільних зв'язків. Існує потреба чіткого розрізнення між поняттями «міфотворчість», «міфотворення», «міфологізація» та «міфізація», які вживаються при розгляді творення і поширення міфів. Міфотворчість відображає свідомий процес створення новітніх міфів, тоді як міфотворення є тривалішим і колективним процесом.

Формування позитивних міфологізованих образів лікарів у суспільній свідомості є одним із чинників, що впливає на професійну мотивацію персоналу медичних закладів та підвищення організаційної ефективності в умовах кризових ситуацій. У сучасній практиці управління охороною здоров'я аналіз таких образів дозволяє виявити механізми нематеріального стимулювання персоналу через символічний капітал професії. З метою систематизації прикладів міфотворчості у сфері медицини впродовж останніх п'ятидесяти років було здійснено відбір знакових постатей, чия професійна діяльність сприяла формуванню суспільних уявлень про медичних працівників як моральних лідерів. Основні характеристики цих постатей, а також джерела, що підтверджують їх внесок і символічне значення, представлені у таблиці 1.

Варто зазначити, що наведені у таблиці 1 приклади не претендують на вичерпність або універсальність. У кожній країні, в кожному соціальному середовищі, а також у межах окремих референтних груп можуть формуватися власні символічні постаті медичних працівників, навколо яких конструюються колективні уявлення, переказуються історії професійного героїзму та створюються міфологізовані образи. Такі процеси мають локальне або професійно-специфічне значення й відіграють важливу роль у зміцненні внутрішньої мотивації персоналу, формуванні корпоративної ідентичності та суспільній легітимації медичної діяльності.

У цьому контексті доцільно зазначити, що міфологізація у сфері охорони здоров'я охоплює не лише позитивні або героїзовані образи медичних працівників, але й значну кількість хибних, науково необґрунтованих уявлень. Так, у народній медицині поширеним є міф про необхідність «очищення організму від шлаків», хоча у науковій термінології взагалі відсутнє поняття «шлаки», а детоксикаційні функції в організмі забезпечуються природними механізмами. Незважаючи на це, відповідні уявлення активно підтримуються маркетинговими стратегіями, що просувають спеціальні дієти, біологічно активні добавки (БАДи) та процедурні «очищення». Подібним чином тривалий час зберігається псевдонауковий міф про зв'язок між вакцинацією та розвитком аутизму, попри те що початкову публікацію 1998 року, яка ініціювала цю ідею, було офіційно спростовано. Вплив

подібних хибних уявлень часто посилюється завдяки соціальним мережам, низькому рівню наукової обізнаності та діяльності громадських рухів.

Таблиця 1

*Феномен міфотворчості у формуванні мотиваційних образів лікарів у суспільній свідомості
(за останні 50 років)*

№	Ім'я лікаря	Короткий опис досягнення (з країною)	Формулювання міфу
1	Пол Фармер (1959–2022)	Американський лікар-інфекціоніст, засновник глобальної медичної організації «Partners In Health», що працювала у країнах, що розвиваються (Kidder, 2009)	Міф про «лікаря, який рятує світ бідних», що лікує без оплати навіть у найвіддаленіших районах
2	Деніс Муквеге (1955–)	Конголезький лікар-гінеколог, лауреат Нобелівської премії миру 2018 року за допомогу жертвам сексуального насильства у ДР Конго (NobelPrize.org, 2018)	«Лікар, що лікує душу» – образ рятівника та відновлювача гідності жертв війни.
3	Ентоні Фаучі (1940–)	Американський лікар-імунолог, провідний радник США у питаннях інфекційних хвороб під час пандемії COVID-19 (Fauci et al., 2020)	«Лікар, який веде людство крізь пандемію», символ надії й наукової стійкості.
4	Лі Веньлян (1986–2020)	Китайський лікар-офтальмолог, перший, хто попередив про загрозу COVID-19 (BBC News, 2020)	«Герой-правдоруб», який застеріг світ від катастрофи, попри тиск влади.
5	Девід Сінклер (1969–)	Австралійсько-американський генетик і біолог, відомий своїми дослідженнями механізмів старіння (Sinclair & LaPlante, 2019).	Міф «лікаря безсмертя», що розкриває секрет вічної молодості через гени.
6	Кріс Вітті (1966–)	Британський лікар-епідеміолог, головний медичний радник уряду Великої Британії під час пандемії COVID-19 (Whitty, 2019)	Образ «незламного науковця», який стоїть між наукою та політичним тиском.
7	Рошель Валенські (1969–)	Американська лікарка-епідеміолог, директорка CDC (США) у період пандемії COVID-19 (Walensky & Del Rio, 2020)	Міф «голосу науки», яка стоїть на захисті суспільства під час пандемічних загроз.

Для розуміння особливостей конструювання медичних наративів доцільно звернути увагу на взаємозв'язок між тим, хто розповідає історію (наратор), і тим, як саме ця історія сприймається або переживається (фокалізація). У медичному дискурсі цей взаємозв'язок формує основу для аналізу комунікативної ролі лікаря, пацієнта або стороннього спостерігача як носіїв певних типів мовлення. Зміна позиції оповідача – від гомодієгетичного (власний досвід) до гетеродієгетичного (сторонній опис) – впливає на рівень залученості й достовірності інформації, а вибір фокалізації визначає акценти на емоційних, раціональних чи експертних компонентах наративу. На рис. 1 представлена схема форм медичного дискурсу, що демонструє взаємозв'язок між типом оповідача і типом фокалізації, які разом визначають структуру сприйняття та подання медичних історій.

Структура медичного дискурсу, представлена на рис. 1, пояснює механізми формування медичних міфів, особливо в контексті міфотворчості. Так, внутрішня фокалізація сприяє створенню персоналізованих наративів, де суб'єктивний досвід пацієнта або лікаря може наділятися міфологічним значенням («чарівний лікар», «унікальне зцілення»). Зовнішня фокалізація, навпаки, частіше використовується для закріплення соціальних норм і уявлень про медицину, формуючи культурні стереотипи щодо лікувальних процедур або лікарської етики.

Транзиторна фокалізація, що підкреслює зміну контексту та часових рамок, є ключовою у поширенні міфологем, оскільки вона дозволяє створювати історії, що передаються через покоління, змінюючи деталі відповідно до актуальних суспільних викликів. Наприклад, міф про «чистку організму від шлаків» трансформується залежно від нових маркетингових стратегій та популяризації псевдонаукових концепцій.

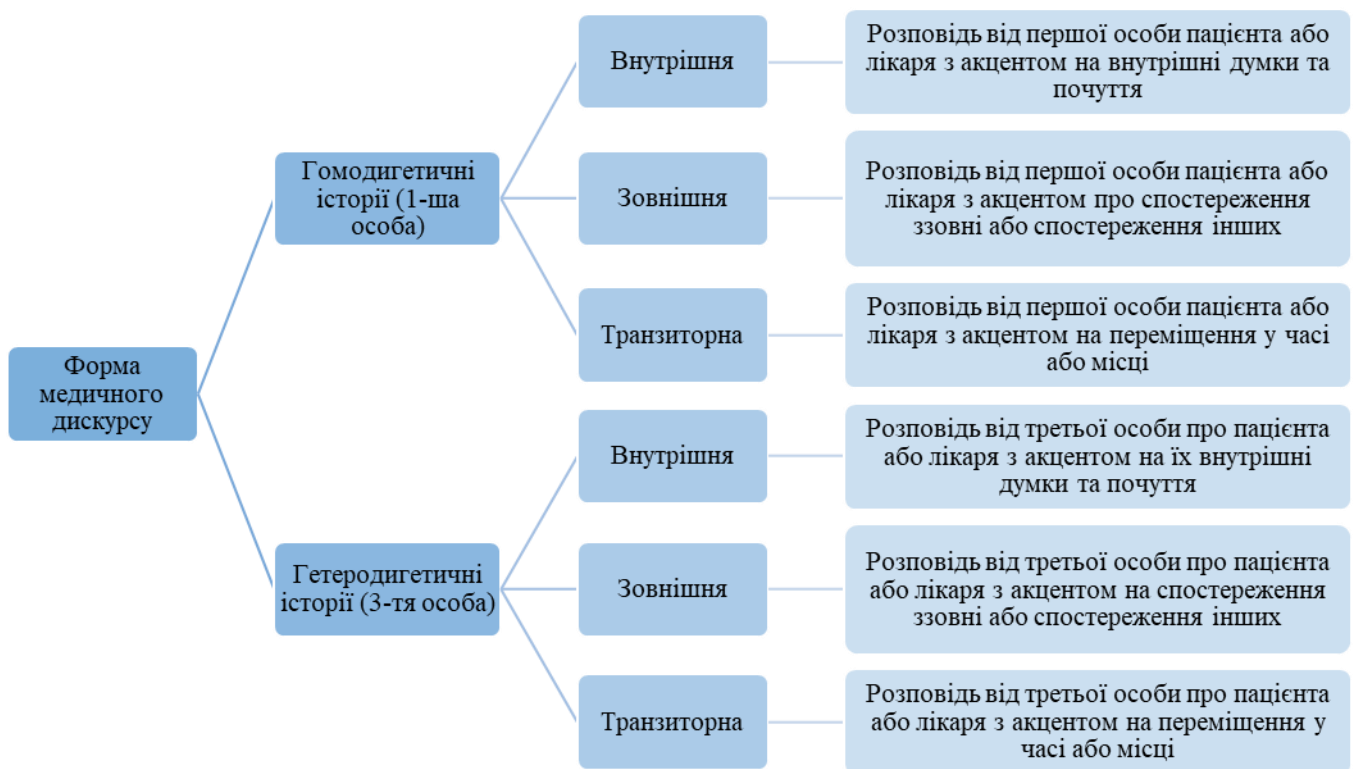


Рис 1. Форми медичного дискурсу

Джерело: складено авторами на основі (Krupskyi & Stasiuk, 2023)

Як зазначають Наумовська з колегами (2024), існують наступні потенційні напрями використання міфотворення, а саме: створення корпоративного міфу, обґрунтування символіки та ритуалів, створення позитивних наративів (Naumovska et al., 2024). Міфотворчість відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури (Кауе, 2015) медичних закладів, оскільки сприяє зміцненню спільних цінностей, підвищенню рівня залученості персоналу та створенню позитивного емоційного фону в колективі (Martimianakis et al., 2020). Використання корпоративних міфів дозволяє не лише мотивувати співробітників, а й формувати їхню професійну ідентичність, підкреслюючи значущість їхньої діяльності у суспільстві.

Розглянемо кожен із потенційних напрямів використання міфотворення більш детально.

1. Створення корпоративного міфу

- *Історії про успіхи та досягнення.* Поширення історій про успіхи окремих співробітників або команд, що досягли високих результатів у лікуванні пацієнтів, може мотивувати інших на аналогічні досягнення. Показовим є приклад надзвичайно талановитого та досвідченого лікаря-анестезіолога, якого колеги неофіційно називали «доктором Хаусом» – за аналогією з персонажем однойменного телесеріалу, відомого своєю винятковою клінічною інтуїцією. Після вимушеного переїзду з тимчасово окупованої території до міста Дніпра, де лікар продовжив професійну діяльність в одному з медичних закладів, його постать набула нового символічного значення. У професійному середовищі сформувався своєрідний міф про нього як про лікаря з унікальними здібностями, що здатен ефективно діяти в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і високої відповідальності.

- *Місія та цінності закладу.* Формування міфу навколо місії медичного закладу, наприклад, про те, що працівники закладу є «героями», які кожного дня рятують життя, може підвищити почуття гордості та приналежності.

2. Символіка та ритуали

- *Корпоративні символи.* Використання спеціальної символіки (логотипи, гасла або нагород) може створити відчуття єдності та сприяти ідентифікації з закладом. Наприклад – серце, поєднане з пульсом та стилізованим хрестом Національного інституту серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова¹, що символізує кардіохірургічний профіль закладу, турботу про пацієнтів і високий рівень професійної допомоги, дитяча долонька в поєднанні з хрестом Охматдиту (Національна дитяча спеціалізована лікарня МОЗ України)² підкреслює спеціалізацію лікарні на лікуванні дітей та її турботливий підхід до маленьких пацієнтів, або офіційні логотипи Міських клінічних лікарень міста Дніпро (Крупський & Стасюк, 2023), в яких поєднується жовта смужка, яка замикає коло назвою з номером клінічної лікарні та пересічна медична символіка.

- *Ритуали та традиції.* Регулярне проведення корпоративних заходів, що підкреслюють значення колективної роботи та досягнень, може підсилити міфологічний елемент і сприяти створенню злагодженої команди. На нашу думку, досить важливим є один з перших ритуалів медиків «Свято білого халата», традиція першокурсників-медиків, коли студенти вперше одягають білі халати, символічно стаючи частиною медичної спільноти (Фонд пам'яті Блаженнішого Митрополита Мефодія, 2024). І це свято трансформується в щоденний «Ритуал білого халату» (Абдрахімова et al., 2020), який розмежовує професійну діяльність від життя поза роботою.

3. Позитивний наратив

- *Поширення історій про боротьбу та подолання труднощів.* Історії про те, як персонал закладу справляється з викликами, можуть створювати позитивний наратив, який підтримуватиме мотивацію навіть у важкі часи (Громцева & Стрюков, 2022). Під час важкого сьогодення важливим є ритуал «Вшанування пам'яті лікарів», які присвятили життя медицині або загинули під час епідемій чи військових дій (Шебеко, 2023). Такі ритуали проводяться у військових госпіталях, лікарнях, такі як Інститут ім. Амосова та медичних університетах.

У сучасних медичних закладах, які функціонують не лише як місце надання допомоги, а й як середовище професійного зростання, психологічної підтримки та командної взаємодії, міфотворення розглядається як інструмент управління внутрішньою культурою. Міфотворення – це не просто створення легенд чи образів, а глибокий процес формування спільної ідентичності, який дозволяє працівникам відчути себе частиною єдиного ціннісного простору. Такий підхід має низку вагомих переваг, що наведено на рис. 2.

Зростання мотивації персоналу

- Використання міфів сприяє формуванню емоційного зв'язку співробітників із професією та медичним закладом, що, у свою чергу, посилює їхню внутрішню зацікавленість у роботі

Формування сильної корпоративної культури

- Спільні наративи та символічні історії можуть стати основою для згуртованого колективу, підтримуючи працівників у повсякденних професійних викликах

Оптимізація внутрішньої комунікації

- Символи, ритуали та міфологізовані елементи можуть виконувати функцію комунікативних інструментів, сприяючи кращому взаєморозумінню та скоординованій роботі всередині команди

Рис. 2. Основні переваги використання міфотворення у медичних закладах
Джерело: складено авторами самостійно

¹ Національний інститут серцево-судинної хірургії імені М. М. Амосова. URL: <https://amosovinstitute.org.ua/>

² НДСЛ «Охматдит» URL: <https://ohmatdyt.com.ua/>

Але треба розуміти, що міфотворення має бути реалістичним та підкріпленим реальними досягненнями, щоб уникнути скептицизму або розчарування серед персоналу (Shaw, 2020). Важливо враховувати різноманітність персоналу, щоб міфологічні елементи були зрозумілими та прийнятними для всіх (Громцев, 2023). Отже, використання міфотворення у мотивації персоналу може бути потужним інструментом для зміцнення командного духу, підвищення продуктивності та загального рівня задоволеності працівників.

У сучасних умовах реформування медичної системи, підвищених професійних ризиків та зростання емоційного навантаження на медичних працівників, актуалізується пошук ефективних засобів мотивації персоналу. Впровадження міфотворчості в комунікативну структуру медичних закладів може розглядатися не лише як елемент символічної культури, а як стратегічний ресурс управління, що сприяє формуванню професійної ідентичності, збереженню психологічної стійкості та зміцненню внутрішньоорганізаційних зв'язків. Виходячи з цього, можна виокремити кілька ключових напрямів застосування міфотворчості, що розширюють можливості мотиваційного впливу на персонал медичного закладу:

1. Міфотворчість як засіб мотиваційної підтримки. Створення позитивних наративів навколо місії, цінностей та досягнень закладу формує емоційно насичений контекст, що підвищує почуття гордості та залученості у працівників. Приклади героїчної поведінки, самопожертви або ефективного подолання кризових ситуацій, що транслюються у формі «організаційних міфів», стимулюють моральну готовність до професійних викликів.

2. Формування колективної ідентичності. Міфотворчі практики сприяють укріпленню єдиної символічної системи, яка забезпечує ціннісну єдність колективу. Через формування спільної ідентичності персонал краще усвідомлює загальні цілі та орієнтири, що позитивно впливає на командну взаємодію та загальну ефективність медичної установи.

3. Протидія професійному вигоранню та рутинності. Наративи, які підкреслюють значущість медичної професії, її вплив на життя пацієнтів, сприяють відновленню сенсожиттєвих орієнтирів працівників. Дієвими також є методики арт-терапевтичного спрямування, що передбачають створення особистих міфів як засобу вираження емоційного досвіду, переосмислення подій та зниження рівня емоційного вигорання (Buluga, 2022).

4. Закріплення та актуалізація культурних цінностей закладу. Міфотворчі компоненти – символи, оповідки, традиції – посилюють усвідомлення працівниками місії та ідеологічної основи діяльності установи. Такий підхід сприяє поглибленню емоційного зв'язку з організацією та підвищенню рівня професійного задоволення (Bouse, 2017). Відомі українські медичні установи, такі як «Охматдит» чи Інститут серця³, мають чітко сформульовані місії, що акцентують увагу на турботі про пацієнтів, інноваціях та відповідальності лікарів. Впровадження кодексу професійної етики, орієнтація на принципи людяності, чесності, взаємоповаги та підтримка відкритої та прозорої комунікації між лікарями та пацієнтами дозволяють таким закладам надбати важливий позитивний імідж.

5. Впровадження пацієнтоорієнтованого підходу як чинника формування позитивного організаційного образу. У сучасних приватних медичних закладах, зокрема в мережі клінік «Добробут»⁴, активне впровадження пацієнтоорієнтованого підходу стало вагомим інструментом формування привабливого іміджу установи. Такий підхід базується на доброзичливій моделі спілкування, яка передбачає не лише лікування, а й уважне ставлення до емоційного стану пацієнта. Підвищена увага до потреб хворих, розвиток комунікативних навичок медичного персоналу, систематичне залучення пацієнтів до процесу зворотного зв'язку та посилення ролі психологічної підтримки створюють умови для формування позитивного символічного образу закладу. У цьому контексті пацієнт починає сприймати клініку не лише як місце надання медичних послуг, а як простір підтримки, довіри й безпеки. Саме така репрезентація й породжує позитивний організаційний міф, що закріплюється в

³ Інститут серця МОЗ України. URL: <https://heart.kyiv.ua>

⁴ Медична мережа «Добробут». URL: <https://dobrobut.com/ua>

комунікативному просторі й сприяє довготривалому утвердженню репутації медичного закладу.

Отримані результати підтверджують, що міфотворчість може бути ефективним інструментом управління персоналом у медичних закладах. Вона сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, покращенню комунікації між працівниками та створенню стійкої корпоративної культури. Водночас необхідно враховувати потенційні ризики, зокрема необхідність підтримки міфів реальними досягненнями, щоб уникнути розчарування серед персоналу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення найефективніших механізмів інтеграції міфотворчості у систему управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що організаційна міфотворчість є ефективним інструментом нематеріальної мотивації персоналу медичних закладів. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із професійним вигоранням, відтоком кадрів, емоційним навантаженням та реформами в охороні здоров'я, міфотворення відіграє ключову роль у формуванні внутрішньої єдності, підтримці психологічної стійкості та посиленні ідентифікації працівників з організацією.

Використання позитивних організаційних міфів, героїчних образів лікарів, корпоративних символів і ритуалів створює емоційно насичене середовище, що стимулює залученість персоналу, сприяє розвитку командного духу та зміцнює репутаційний капітал медичного закладу. Міфотворчість також дозволяє транслювати цінності закладу в доступній і впливовій формі, що забезпечує ефективнішу комунікацію як всередині колективу, так і з пацієнтами та громадськістю.

Разом з тим підкреслено важливість дотримання принципів етичної міфотворчості, заснованої на реальних досягненнях, прозорості та колективному визнанні. Недотримання цих принципів може призвести до формування недостовірних або маніпулятивних наративів, що матиме зворотний ефект у вигляді демотивації персоналу та втрати довіри.

Загалом, результати дослідження свідчать про доцільність інтеграції міфотворчості в систему стратегічного управління персоналом медичних установ. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність мотиваційної політики, але й сприяє формуванню сталого, ціннісно зорієнтованого й емоційно згуртованого професійного середовища. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей адаптації міфотворчих стратегій до конкретних типів медичних закладів та культурних контекстів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байцуренко А., Крупський О. Особливості розвитку медичного менеджменту в Україні. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 350-355. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/66>.
2. Громцев К. М. Особливості трудової мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку*. 2023. С. 109-113. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/12/re-17.12.2023.pdf#page=109>.
3. Рак О. Філософія та типологія міфу в розвитку туризму Львова: комунікативний дискурс *Humanities Studies*. 2023. №. 17 (94). С.82-88. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-09>.
4. Слюсар М. В. Міфотворчість в комунікативному просторі: до питання концептуалізації проблеми. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2018. №. 1 (84). С. 71-75. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/27860/1/15.pdf>.

5. Bogodistov Y., Moormann J., Sibbel R., Krupsky O. P., Hromtseva O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 28. №. 1. P. 258-272. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
6. Grynko T., Krupskyi O., Koshevyi M., Maximchuk O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2018. Vol. 13. №8. P. 2481-2491.
7. Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M., Hromtseva O. V., Lubenets N. V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30. №. 4. P. 215-223. URL: <https://doi.org/10.15421/192218>.
8. Naumovska O. V., Rudakova N. I., Naumovska N. I. Analysis of the Typology of Mythologems and Features of Modern Myth-making. *Southern Semiotic Review*. 2024. Vol. 2024 i (17). P. 82-99. URL: <https://doi.org/10.33234/SSR.19.7>.
9. Paca E., Rozuel C. The Emergence of Mythologies in Organisations: A process model. *Organization Theory*. 2024. Vol. 5. №. 2. URL: <https://doi.org/10.1177/26317877241262051>.
10. Shaw D. Plato's "Noble Lie" and the management of corporate culture. *Philosophy of Management*. 2021. Vol. 20. №. 4. P. 457-470. URL: <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00168-y>.
11. Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M. Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. №. 23. C. 134-144. <https://doi.org/10.15421/292321>.
12. Kaye M. Organisational myths and storytelling as communication management: A conceptual framework for learning an organisation's culture. *Journal of Management & Organization*. 1995. Vol. 1. №. 2. P. 1-13. <https://doi.org/10.5172/jmo.1995.1.2.1>.
13. Martimianakis M. A., Tilburt J., Michalec B., Hafferty F. W. Myths and social structure: the unbearable necessity of mythology in medical education. *Medical education*. 2020. Vol. 54. №. 1. P. 15-21. <https://doi.org/10.1111/medu.13828>.
14. Крупський О., Стасюк Ю. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1(49). С. 87-95. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11>.
15. Свято білого халата в Кременецькому медичному фаховому коледжі імені святого Арсена Річинського: Урочиста Посвята Студентів. *Фонд пам'яті Блаженнішого Митрополита Мефодія*. 2024. URL: <https://mefodiy.org.ua/svyato-bilogo-halata-v-kremeneczkomu-medychnomu-fahovomu-koledzhi-imeni-svyatogo-arsena-richynskogo-urochysta-posvyata-studentiv/> (Дата звернення 07 березня 2025).
16. Абдрахімова Ц., Мухаровська І., Клебан К., Сапон Д., Калачов О. Особливості комунікації у медичному середовищі (методичні рекомендації). *PMGP*. 2020. URL: <https://uk.emedjournal.com/index.php/psp/article/view/212> (Дата звернення 07 березня 2025).
17. Buluga D. Art as Therapy. Reducing Symptoms of Burnout Syndrome Among Healthcare Personnel in Hospitals by Means of Artistic Interventions. *Colocvii teatrale*. 2022. Vol. 12. №. 1. P. 194-203. <https://doi.org/10.35218/tco.2022.12.1.18>.
18. Boyce M. E. Organizational story and storytelling: a critical review. *The Aesthetic Turn in Management*. 2017. P. 233-254.
19. Бондаренко Ю. Соціальний міф як об'єкт соціологічного аналізу: теоретичний аспект. *Соціологічні студії*. 2013. №. 1. С. 32-36. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9799/1/socst_2013_1_8.pdf.
20. Вусатюк А. О. Феномен соціальної міфології у сучасному науковому дискурсі України. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2014. №. 2. С. 124-129. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/296359518.pdf>
21. Orokhovska L. The Influence of Mythology on Modern Social and Market Communications. *Epistemological Studies in Philosophy Social and Political Sciences*. 2024. Vol. 7. №. 1. P. 71-77. <https://doi.org/10.15421/342417>

22. Yanovska V., Nedoshovenko T. Semiotic aspect of myth transformations in the context of modern media culture. *The Ethnology Notebooks*. 2024. Vol. 160. №. 6. P. 1604—1609. <https://doi.org/10.15407/nz2024.06.1604>
23. Гойман О. О. *Міфологізація масової свідомості: соціальнофілософський аспект*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук. К. 2018. 23 с.
24. Sapeńko R. Estetyka – mit – neomit. *Mitologizacja kultury w polskiej i iberyjskiej twórczości artystycznej*. Zielona Góra, 2015. P. 55–70.
25. Максимчук О. В. Бондар С.С. Роль мас медіа у формуванні політичних міфів. *Актуальні проблеми політики*. 2020. № 65. С.49-55. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13101>
26. Kidder T. *Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world*. Random House Trade Paperbacks, 2009. 11 p. URL: <https://ep.turbifycdn.com/ty/cdn/monkeynote/pmMountainsBeyondMountainsSample.pdf>
27. Denis Mukwege – Facts. NobelPrize.org, 2018. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2018/mukwege/facts/> (accessed: 10 Apr. 2025).
28. Fauci A. S., Lane H. C., Redfield R. R. Covid-19-navigating the uncharted. *The New England Journal of Medicine*. 2020. Vol. 382, No. 13. P. 1268–1269. DOI: <https://doi.org/10.1056/NEJMe2002387>
29. BBC News. Li Wenliang: Coronavirus whistleblower doctor dies. 2020, February 7. URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51403795> (дата звернення: 10.04.2025).
30. Sinclair D. A., LaPlante M. D. *Lifespan: why we age—and why we don't have to*. Atria books, 2019. 416 p.
31. Whitty C. J. M. What makes an academic paper useful for health policy?. *BMC medicine*. 2015. Vol. 13. P. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0544-8>
32. Walensky R. P., Del Rio C. From mitigation to containment of the COVID-19 pandemic: putting the SARS-CoV-2 genie back in the bottle. *Jama*. 2020. Vol. 323. №. 19. P. 1889-1890. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.6572>
33. Громцева О. В., Стрюков В. В. Гендерне орієнтований підхід до менеджменту емоційним вигоранням у лікарів та середнього медичного персоналу в військовий час. *Економічні горизонти*. 2022. Вип. 2(20). С. 94-110, [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263950](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263950).
34. Шебеко С. К. Світлій пам'яті Владислави Черних. *Лікарська справа*. 2023. № 2. С. 78-80. <https://doi.org/10.31640/LS-2023-2-09>

REFERENCES

- Baitsurenko, A., & Krupskyi, O. (2023). Features of the development of medical management in Ukraine. *Challenges and Issues of Modern Science*, 1, 350–355. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/66> [in Ukrainian]
- Hromtsev, K. M. (2023). Features of labor motivation of health care institution staff. *Effective Management as an Engine of Financial and Economic Development*, 109–113. <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/12/re-17.12.2023.pdf#page=109> [in Ukrainian]
- Rak, O. (2023). Philosophy and typology of myth in the development of Lviv tourism: Communicative discourse. *Humanities Studies*, 17(94), 82–88. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-09> [in Ukrainian]
- Sliusar, M. V. (2018). Mythmaking in the communicative space: On the issue of conceptualizing the problem. *Bulletin of Zhytomyr State University named after Ivan Franko. Philosophical Sciences*, 1(84), 71–75. <http://eprints.zu.edu.ua/27860/1/15.pdf> [in Ukrainian]

- Hromtsev, K., Krupskiy, O. & Stasiuk, Yu. (2025). Mythmaking in motivation of the medical institution staff. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 96-109. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-07>
- Bogodistov, Y., Moormann, J., Sibbel, R., Krupsky, O. P., & Hromtseva, O. (2022). Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*, 28(1), 258–272. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>
- Grynko, T., Krupskiy, O., Koshevyi, M., & Maximchuk, O. (2018). Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 13(8), 2481–2491.
- Krupskiy, O. P., Stasiuk, Y. M., Hromtseva, O. V., & Lubenets, N. V. (2022). The influence of emotional labor of family doctors on their well-being and job satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215–223. <https://doi.org/10.15421/192218>
- Naumovska, O. V., Rudakova, N. I., & Naumovska, N. I. (2024). Analysis of the typology of mythologems and features of modern myth-making. *Southern Semiotic Review*, 2024(17), 82–99. <https://doi.org/10.33234/SSR.19.7>
- Paca, E., & Rozuel, C. (2024). The emergence of mythologies in organisations: A process model. *Organization Theory*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/26317877241262051>
- Shaw, D. (2021). Plato's "noble lie" and the management of corporate culture. *Philosophy of Management*, 20(4), 457–470. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00168-y>
- Krupskiy, O. P., & Stasiuk, Y. M. (2023). Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*, 23, 134–144. <https://doi.org/10.15421/292321>
- Kaye, M. (1995). Organisational myths and storytelling as communication management: A conceptual framework for learning an organisation's culture. *Journal of Management & Organization*, 1(2), 1–13. <https://doi.org/10.5172/jmo.1995.1.2.1>
- Martimianakis, M. A., Tilburt, J., Michalec, B., & Hafferty, F. W. (2020). Myths and social structure: The unbearable necessity of mythology in medical education. *Medical Education*, 54(1), 15–21. <https://doi.org/10.1111/medu.13828>
- Krupskiy, O., & Stasiuk, Y. (2023). Organization of the corporate style of a medical institution: functions and components. *Journal of Economic Reforms*, 1(49), 87–95. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11> [in Ukrainian]
- Fund of Blessed Metropolitan Methodius Memorial. (2024). Celebration of the White Coat Day at the Kremenets Medical Vocational College named after St. Arsen Rychynskiy: Solemn Dedication of Students. <https://mefodiy.org.ua/svyato-bilogo-halata-v-kremeneczkomu-medychnomu-fahovomu-koledzhi-imeni-svyatogo-arsena-richynskogo-urochysta-posvyata-studentiv/> [in Ukrainian]
- Abdryakhimova, T., Mukharovska, I., Kleban, K., Sapon, D., & Kalachov, O. (2020). Features of communication in the medical environment (methodical recommendations). *PMGP*. <https://uk.emedjournal.com/index.php/psp/article/view/212> [in Ukrainian]
- Buluga, D. (2022). Art as therapy: Reducing symptoms of burnout syndrome among healthcare personnel in hospitals by means of artistic interventions. *Colocvii teatrale*, 12(1), 194–203. <https://doi.org/10.35218/tco.2022.12.1.18>
- Boyce, M. E. (2017). Organizational story and storytelling: A critical review. In *The Aesthetic Turn in Management* (pp. 233–254).
- Bondarenko, Y. (2013). Social myth as an object of sociological analysis: Theoretical aspect. *Sociological Studies*, 1, 32–36. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9799/1/socst_2013_1_8.pdf [in Ukrainian]
- Vusatyuk, A. O. (2014). The phenomenon of social mythology in modern Ukrainian scientific discourse. *Bulletin of the National Aviation University. Philosophy. Cultural Studies*, 2, 124–129. <https://core.ac.uk/download/pdf/296359518.pdf> [in Ukrainian]
- Orokhovska, L. (2024). The influence of mythology on modern social and market communications. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 7(1), 71–77. <https://doi.org/10.15421/342417>

- Yanovska, V., & Nedoshovenko, T. (2024). Semiotic aspect of myth transformations in the context of modern media culture. *The Ethnology Notebooks*, 160(6), 1604–1609. <https://doi.org/10.15407/nz2024.06.1604>
- Hoiman, O. O. (2018). Mythologization of mass consciousness: Socio-philosophical aspect [Author's abstract of dissertation for the degree of candidate of philosophical sciences]. Kyiv. [in Ukrainian].
- Sapeńko, R. (2015). *Estetyka – mit – neomit. Mitologizacja kultury w polskiej i iberyjskiej twórczości artystycznej* (pp. 55–70). Zielona Góra.
- Maksymchuk, O. V., & Bondar, S. S. (2020). The role of mass media in the formation of political myths. *Topical Issues of Politics*, 65, 49–55. <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13101> [in Ukrainian].
- Kidder, T. (2009). *Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world* (p. 11). Random House Trade Paperbacks. <https://ep.turbifycdn.com/ty/cdn/monkeynote/pmMountainsBeyondMountainsSample.pdf>
- NobelPrize.org. (2018). *Denis Mukwege – Facts*. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2018/mukwege/facts/>
- Fauci, A. S., Lane, H. C., & Redfield, R. R. (2020). Covid-19—navigating the uncharted. *The New England Journal of Medicine*, 382(13), 1268–1269. <https://doi.org/10.1056/NEJMe2002387>
- BBC News. (2020, February 7). *Li Wenliang: Coronavirus whistleblower doctor dies*. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51403795>
- Sinclair, D. A., & LaPlante, M. D. (2019). *Lifespan: Why we age—and why we don't have to* (416 p.). Atria Books.
- Whitty, C. J. M. (2015). What makes an academic paper useful for health policy? *BMC Medicine*, 13, 1–5. <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0544-8>
- Walensky, R. P., & Del Rio, C. (2020). From mitigation to containment of the COVID-19 pandemic: Putting the SARS-CoV-2 genie back in the bottle. *JAMA*, 323(19), 1889–1890. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.6572>
- Hromtseva, O. V., & Striukov, V. V. (2022). Gender-oriented approach to managing emotional burnout among doctors and mid-level medical staff during wartime. *Economic Horizons*, 2(20), 94–110. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263950](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263950) [in Ukrainian].
- Shebeko, S. K. (2023). In memory of Vladyslava Chernykh. *Likarska Sprava*, 2, 78–80. <https://doi.org/10.31640/LS-2023-2-09> [in Ukrainian].

MYTHMAKING IN MOTIVATION OF THE MEDICAL INSTITUTION STAFF

Kostiantyn Hromtsev

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Oleksandr Krupskyi

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Yuliia Stasiuk

*Oles Honchar National University of Dnipro
Dnipro, Ukraine*

In the modern context of healthcare system transformation, high levels of professional burnout among medical workers, and the increasing need to enhance human resource management efficiency, intangible methods of motivation are becoming particularly important. One such tool is organizational mythmaking – the deliberate creation of corporate myths, symbols, rituals, and positive narratives that foster emotional engagement, increase job satisfaction, strengthen team cohesion, and enhance employees' identification with the medical institution.

The purpose of this study is to substantiate the effectiveness of organizational mythmaking as a tool of non-material motivation for personnel in medical institutions and to identify the mechanisms of its implementation in management practices. The object of the study involves social

processes and communication strategies that support the symbolic reinforcement of corporate culture in healthcare institutions.

Methodologically, the article relies on an interdisciplinary approach that includes elements of organizational behavior, the sociology of myth, medical communication, and human resource management. The methods used include content analysis of heroized images of doctors in public discourse, qualitative analysis of symbolic elements (logos, rituals, narratives), and case study analysis illustrating the formation of a positive image and professional inspiration.

The findings confirm that conscious development of corporate myths centered around the mission of the institution, heroic images of physicians, collective achievements, and professional dedication contribute to increased internal motivation, reduced emotional burnout, and improved communication within teams. The authors highlight key areas of mythmaking implementation: success stories, symbolic attributes, regular recognition rituals, and the formation of a positive social capital around the institution.

The article also draws attention to potential risks of mythmaking, particularly the danger of creating artificial, inauthentic myths that may lead to distrust or skepticism among employees. To mitigate this, the authors propose principles of “ethical mythmaking” based on real achievements, transparency, collective recognition, and adherence to professional ethics.

Thus, the conclusions of the study suggest that organizational mythmaking is a promising tool of strategic human resource management in healthcare. Its application supports not only the effectiveness of motivational policies but also the formation of a sustainable, emotionally cohesive, and value-oriented professional community capable of responding to modern challenges.

Keywords: emotional engagement, corporate culture, symbolic capital, internal identity, managerial practices, narrative strategies, social context

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

21 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 65.018

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-08

МЕНЕДЖМЕНТ ПО-УКРАЇНСЬКИ ТА ЙОГО ВПЛИВ
НА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Калита П.Я.*

*президент Української асоціації досконалості та якості,
віцепрезидент Українського союзу промисловців і підприємців,
академік Української академії наук
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-1198-2826*

* Email автора для листування: p.kalyta70@gmail.com

Анотація. Статтю присвячено актуальним проблемам удосконалення менеджменту в Україні з метою успішної відбудови країни після закінчення війни та забезпечення її стійкого розвитку. Проаналізовано зміни в розумінні управління/менеджменту протягом останніх 50 років і виявлено, що в світі наприкінці ХХ ст. розпочалась чергова управлінська революція. Характерною особливістю цієї революції стало впровадження в організаційному управлінні міжнародних стандартів і розповсюдження цих стандартів на всіх континентах у небачених раніше масштабах. При цьому було принципово змінено сутність самого менеджменту, що раніше вважали синонімом управління. Крім управління (control) - оперативної діяльності, в термін менеджмент додатково включили керівництво (direct), що відображає стратегічну діяльність вищого керівництва. Таке нове розуміння сучасного менеджменту закріплено у міжнародному стандарті ISO 9000 (2000, 2005, 2015 pp.).

В той же час при аналізі застосування менеджменту в Україні було встановлено, що тут під терміном менеджмент продовжують розуміти тільки управління (керування), а керівництво, як стратегічна діяльність, залишилась практично поза увагою. Зазначена невідповідність закріплена в державному стандарті України ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007, 2015 pp.), який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000. Ця невідповідність призвела до викривлення розуміння в Україні самої сутності сучасного менеджменту. Розглянуто стратегічні складники розвитку українських організацій та України в цілому, виявлено проблеми, що тут існують, та показано, що ці проблеми є наслідком недосконалого менеджменту, перш за все, відсутності належної уваги з боку вищих керівників організацій до виконання стратегічних керівних функцій, передбачених міжнародним стандартом ISO 9000. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення менеджменту в Україні, зокрема виправлення допущених помилок та приведення визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 у відповідність до визначення, наведеного в ISO 9000.

Ключові слова: розвиток, стратегії, стандарти, менеджмент, керівництво, спрямування, управління, керування.

JEL класифікатор: M10, M12, M13, L25.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У кінці XX ст. у світі розпочалась чергова управлінська революція, яка супроводжувалась небаченим раніше за масштабами впровадженням в організаційному управлінні міжнародних стандартів. Одним із завдань міжнародної стандартизації було впорядкування системи термінів, яка би, з одного боку, відображала останні зміни в розумінні управління/менеджменту, а з іншого – створила можливість для адекватного й однакового тлумачення та застосовування цих термінів під час створення сучасних систем менеджменту в організаціях. Основні терміни були закріплені в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 *Quality management systems. Fundamentals and vocabulary* (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який став засадничим документом у системі міжнародних стандартів на системи менеджменту. Головною принциповою особливістю у розумінні сучасного менеджменту стало включення в термін «менеджмент» як складника крім оперативного «управління» (control) ще й стратегічного «керівництва/спрямовування» (direct), притаманного вищим керівникам організацій.

В Україні не усвідомили змін у сфері менеджменту й у 2001 р. в державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2001, «ідентичному» ISO 9000:2000, неадекватно визначили сам термін менеджмент та деякі пов'язані з ним терміни, що призвело до викривлення розуміння сутності менеджменту та незадовільної уваги до стратегічної діяльності, передбаченої сучасним менеджментом. За 25 років ця принципова помилка отримала в Україні широке розповсюдження, унаслідок чого виникла суттєва плутанина і заподіяно шкоду в розвитку українських організацій і України в цілому.

Для усунення проблеми з'явилась потреба у здійсненні додаткового аналізу закладених в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 (в наступному ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015) термінопонять, оцінці стану їх осмислення і відтворення українською мовою, впливу невідповідностей на розвиток українських організацій і України в цілому та підготовці пропозицій з поліпшення систем менеджменту в Україні й суттєвого підвищення їх ефективності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Помилкове визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007 та 2015 рр.) протягом останньої чверті століття поширилось в інших ДСТУ ISO на системи менеджменту, у наукових публікаціях, підручниках і посібниках з менеджменту, а також у різних нормативних документах. Проте протягом останніх років в Україні здійснювались дослідження й дискусії з зазначеної проблеми, результати яких відображено в ряді публікацій. Основним «збудником» дискусій стала Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ), яка проводила відповідні конференції, круглі столи й семінари та намагалась роз'яснювати сучасне витлумачення поняття «менеджмент» й помилки, які поширились в Україні. А зазначена проблема та шляхи її вирішення найбільше висвітлені в [7-12]. У 2022 році за рекомендацією Інституту української мови НАН України при УАДЯ було утворено Робочу групу з визначення терміна менеджмент в ДСТУ ISO 9000, яка підтвердила наявність помилок у визначенні менеджменту в цьому державному стандарті. Але проблеми з визначенням терміна менеджмент і пов'язаних з ним термінів так і залишились не вирішеними до цього часу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї роботи є дослідження особливостей сучасного менеджменту в світі, виявлення системних проблем в менеджменті по-українськи та вивчення їх впливу на розвиток українських організацій і України в цілому, надання розгорнутих рекомендацій із

вдосконалення вітчизняних систем менеджменту. Це має сприяти успішному відродженню України після війни та її сталому розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджмент – це єдина сфера діяльності, що спроможна поєднати всі інші сфери діяльності суспільства та балансувати й гармонізувати їх розвиток задля випрацювання та досягнення загальних цілей. Особливість терміна менеджмент у тому, що він лежить у самому корені терміноконструкції, що відображає цю сферу, і помилка в його визначенні може викривити всю цю конструкцію та створити для суспільства значні проблеми.

Про роль управління/менеджменту в розвитку будь-якої країни (так само, як і будь-якої організації) надзвичайно влучно сформульовано у відомому твердженні: «Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані». Ці слова приписують одному із найвпливовіших теоретиків і гуру у сфері сучасного менеджменту Пітеру Друкеру, воно найточніше відображає його ключові концепції щодо управління та розвитку. Адже люди ні-чо-го не роблять без попереднього прийняття рішень! Об'єднавшись в організаційну структуру (підприємство, компанія, галузь, країна тощо), вони приймають безліч управлінських рішень. За такої умови чим вище організаційний рівень управління, тим більшу вагу набувають такі рішення і, зокрема, допущені в них помилки. На всіх рівнях своєчасність, адекватність та узгодженість, а також упровадження в життя управлінських рішень забезпечують системи управління/менеджменту. А ефективність прийнятих і реалізованих рішень в цілому безпосередньо залежить від рівня досконалості цих систем. Саме тому в умовах загострення конкурентної боротьби, управління/менеджмент постійно вимагає свого удосконалення.

В умовах зростання конкуренції, властивій країнам розвинутого світу, щоб зберегти місце на ринку й розвиватися, їм необхідно було постійно удосконалюватися і, головне, - удосконалювати свої системи управління (control system), від яких залежала адекватність, своєчасність і узгодженість управлінських рішень, що постійно випрацьовують, приймають і втілюють в життя, і які безпосередньо забезпечують успіх організації. В кінці XX століття з'явилась потреба заглядати подальше в майбутнє і передбачати, якою мають бути організація та її діяльність для подальшого розвитку і процвітання. Поряд з оперативним управлінням почали більше уваги приділяти визначенню місії і бачення організації, її цінностей, розробці політик і стратегій, відбору моделей управління тощо.

Одним словом, з метою розвитку і удосконалення провідні організації різних країн усе більше уваги почали приділяти стратегічному складникові. І нарешті настав час, коли цей складник вже важко було «втиснути» в звичне нам оперативне управління. Тоді, у 2000 році, і з'явилась потреба цю діяльність виокремити і дати їй свою власну назву, яка би відрізнялась від управління (control). З цією метою було введено термін direct (керівництво/спрямовування), який відображав стратегічну діяльність, що притаманна вищим керівникам організацій, і мав привернути увагу вищого керівництва до особливої важливості цієї діяльності. Одночасно з'явилась потреба в третьому терміні, який би об'єднав попередні два (control і direct) і узагальнено представив те, у що перетворилось звичне нам управління. Ним і став термін management (менеджмент).

Нові терміни знайшли відображення в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який став засадничим документом у системі міжнародних стандартів на системи менеджменту. В цьому стандарті management визначено як «coordinated activities to direct and control an organization» (скоординована діяльність з керівництва та управління організацією). Просто і зрозуміло. І вже понад 20 років це визначення застосовують в різних країнах світу.

Але нові терміни не відразу і не всюди були усвідомлені як такі, що суттєво відрізняються від термінів, до яких звикли фахівці. А відтак, не завжди вони були адекватно осмислені й відображені в національних стандартах та інших нормативних документах. Це стосується і словників, які за своєю суттю є дуже інерційними. Усе це сприяло тому, що застарілі уявлення та знання щодо управління/менеджменту продовжували поширюватися у деяких суспільствах через науково-технічну літературу, підручники та навчання в закладах вищої освіти, утворюючи та посилюючи плутанину в розумінні й застосуванні терміна менеджмент.

Так само сталося і в Україні. Від самого початку впровадження стандартів ISO на системи управління (з 2000 р. – менеджменту) ні науковці, ні викладачі вищої школи, ні спеціалісти зі стандартизації не розпізнали зародження чергової управлінської революції і не усвідомили змін, що відбулись у сфері управління/менеджменту у світі. Ще у перший рік ХХІ ст. була допущена принципова помилка, унаслідок якої перекручено сутність самого поняття «менеджмент». А зважаючи на те, що термін менеджмент лежить в самому корені «терміноконструкції», що відображає цю сферу діяльності, цим було закладено підвалини для плутанини і довготривалого хибного розуміння сучасного менеджменту в масштабах всієї України.

У державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2001 (а далі й у ДСТУ ISO 9000:2007 і ДСТУ ISO 9000:2015), який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000:2000, термін менеджмент має таку дефініцію: «управління; керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації». Тобто комплексний термін менеджмент, який містить в собі крім управління/керування (control) ще й стратегічне керівництво/спрямовування (direct), в Україні на законодавчому рівні замінено лише звичним оперативним управлінням. Таке тлумачення, на наш погляд, в принципі не відповідає наведеному вище визначенню терміна менеджмент в ISO 9000 (2000, 2005 та 2015 рр.) і взагалі є незрозумілим з позицій сучасного менеджменту. А відтак, українська версія, представлена як ДСТУ ISO 9000, за термінологією суттєво відрізняється від оригінального тексту ISO 9000 і не відповідає тому, що було закладено в цьому міжнародному стандарті.

Опоненти неодноразово задають питання: «А яка різниця, чи управління, чи менеджмент? Що від цього міняється?». Міняється і дуже. Звуження поняття «менеджмент» і застосування замість нього звичного нам оперативного «управління» призводить до зниження уваги до стратегічної діяльності з «керівництва/спрямовування», яка сьогодні стала основоположною для здійснення управління. Саме через це в Україні не отримали належної уваги та сприймаються переважно формально такі сучасні процеси, як визначення місії, бачення, цінностей, політик, стратегій, застосування сучасних моделей і систем менеджменту тощо, що негативно впливає на формування корпоративної культури та ефективності організацій. І з цим пов'язані проблеми, які шкодять Україні та її організаціям у забезпеченні досконалості і конкурентоспроможності в сучасній глобалізованій економіці. Тут доречно згадати слова великого мислителя ХVІІ ст. Рене Декарта: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів». Тим паче, що в нашому випадку помилка є не просто термінологічною. Через неї викручено змістовну складову ключового поняття «менеджмент», примітивізовано його сутність.

Основні системні проблеми менеджменту по-українськи. А в цілому, як продемонстровано в аналітичному матеріалі [11], в Україні в масштабах країни створено системну плутанину у сфері менеджменту, яка існує і ускладнюється вже чверть століття. Основні проблеми тут наступні:

1. Як зазначено вище, у 2001 р. в процесі впровадження в Україні міжнародного стандарту ISO 9000:2000 шляхом його «ідентичного» перекладу розробники державного стандарту України ДСТУ ISO 9000:2001 (в подальшому 2007 та 2015 рр.) помилково визнали термін «менеджмент» рівнозначним українським термінам «управління/керування» і прийняли хибне рішення, згідно якому термін «менеджмент», як іншомовний, взагалі не

можна застосовувати в Україні. А тому в ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007 та 2015 pp.) замість терміна «менеджмент» вони залишили термін «управління/керування», який згідно ISO 9000 (2000, 2005 та 2015 pp.) має принципово інше значення ніж термін «менеджмент». Ця невідповідність, яка викривила та примітивізувала сутність поняття «менеджмент», викресливши стратегічну діяльність з керівництва/спрямовування (direct), зберіглась дотепер.

2. Через помилку з визначенням терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000 усі наступні міжнародні стандарти ISO на «системи менеджменту», при їх «ідентичному» перекладі на українську мову в ДСТУ офіційно представлені, як «системи управління/керування».

3. Термін «менеджмент», а відповідно і діяльність, і спеціальність з менеджменту, в Україні взагалі вважаються неприйнятними для публічного сектору, зокрема органів влади. Натомість у цій сфері застосовується виключно «управління/керування».

4. В українських закладах вищої освіти (ЗВО) за спеціальністю «менеджмент» не відображено належним чином змін, що відбулись в кінці XX ст. в світі у зв'язку з широким застосуванням міжнародних стандартів у сфері організаційного управління. Менеджмент, як і раніше, розглядається лише, як діяльність, що спрямована на досягнення цілей та виконання завдань. Складова менеджменту, що стосується «спрямовування/керівництва» (direct) і передбачає власне визначення цілей і вимог, не врахована в підручниках і учбових посібниках з менеджменту.

5. Через невірне розуміння сутності сучасного менеджменту та його «розщеплення» на теорію і практику менеджери, які проходять навчання у ЗВО за спеціальністю «Менеджмент» глибоко вивчають теорію менеджменту, але не отримують належної підготовки з практики побудови сучасних систем менеджменту, зокрема на базі стандартів (ISO та ін.).

6. З тієї ж причини менеджери, які пройшли навчання у ЗВО за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація», ознайомлені з побудовою систем менеджменту на базі стандартів (ISO та ін.), але не мають відповідної підготовки з теорії менеджменту.

7. Незважаючи на те, що вищі керівники різних рівнів управління і є, в першу чергу, менеджерами (топ-менеджерами), для них при зайнятті відповідної посади не передбачена необхідність наявності підтверджених знань з менеджменту. Через що вони, як правило, не розбираються в менеджменті належним чином.

8. Менеджмент в Україні виявився «безхазайним». За його розвиток в масштабах країни взагалі не несе відповідальності жоден центральний орган виконавчої влади.

9. Менеджмент не знайшов відображення в жодній державній політиці розвитку сфер діяльності.

Все це негативно вплинуло на розвиток українських організацій і України в цілому. І, в першу чергу, це відбулось через неналежне відношення з боку вищих керівників організацій і країни до стратегічного складника менеджменту, яким передбачено суттєве підвищення уваги до стратегічної діяльності з керівництва/спрямовування (direct).

Якщо взяти до уваги наведене вище твердження, що «не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані» та врахувати місце України серед європейських країн (ще до початку війни), то можна зробити висновок про незадовільне управління/менеджмент в нашій країні. Принциповою зміною в менеджменті в останні чверть століття стало виділення і надання особливого значення саме стратегічній діяльності вищого керівництва (direct), яка в умовах наростаючої конкурентної боротьби набула визначального значення. А тому проаналізуємо, що ми реально маємо з цим самим «direct» (керівництвом/спрямовуванням) на практиці в Україні. І, перш за все, розглянемо питання, пов'язані з визначенням і реалізацією стратегій розвитку різних сфер діяльності в країні та з їх узгодженням між собою. Як виявилось, саме тут ми стикаємося з цілим рядом принципових системних проблем, які негативно впливають на розвиток, як переважної більшості українських організацій, так і України в цілому.

Нижче наведено приклади, що ілюструють недостатність стратегічного бачення на рівні окремих організацій і взагалі України.

Проблеми стратегічного розвитку на рівні організацій. Тут можна відзначити наявність таких проблем:

- українські компанії часто фокусуються на оперативному виживанні, ігноруючи розробку довгострокових стратегій розвитку, інновацій та освоєння нових ринків на горизонті 5-10 років;

- замість ґрунтового аналізу ринку, потреб споживачів та власних конкурентних переваг, організації часто діють інтуїтивно або наслідують конкурентів, що призводить до неефективних маркетингових стратегій;

- економія на R&D (Research and Development) призводить до втрати конкурентоздатності через відсутність інноваційних продуктів та послуг;

- відсутність стратегії управління людськими ресурсами, яка б передбачала довгострокове планування потреб, програми навчання та розвитку, ефективні системи мотивації та утримання цінних співробітників призводять до втрати організаціями конкурентоспроможності;

- більшість організацій не має чітких стратегій управління фінансовими, операційними, репутаційними та іншими потенційними ризиками, що робить їх уразливими до криз.

Проблеми стратегічного розвитку на рівні України в цілому. Проблеми, виявлені на рівні організацій, знайшли своє продовження і на рівні України в цілому. І, на нашу думку, саме через них виявилась низькою ефективність реалізації ряду стратегічних задумів уряду, наприклад, Стратегії "Україна – 2020", оцінка якої за 25 індикаторами показала тільки незначний прогрес, особливо у сфері інституційних перетворень. Серед загальних проблем стратегічного розвитку на рівні України можна відзначити такі:

- відсутність послідовної та довгострокової стратегії економічного розвитку, яка виявляється у волатильності валютного курсу, нестабільному інвестиційному кліматі та недостатній підтримці стратегічних галузей;

- часта зміна пріоритетів уряду після приходу нових політичних сил, яка призводить до нестабільності та відсутності довгострокової стратегічної лінії;

- системні проблеми з верховенством права та корупцією, що є значною перепорою для довгострокового розвитку, відлякуючи інвесторів, спотворюючи конкуренцію та підриваючи довіру до держави. Відсутність дієвої стратегії боротьби з ними є ключовою стратегічною вадою. Нерозвиненість інститутів, що забезпечують справедливість, захист власності та чесну конкуренцію, блокує реалізацію стратегічних ініціатив;

- незважаючи на міжнародну легітимізацію ідеології сталого розвитку та прийняття відповідних нормативних актів, в Україні відсутнє цілісне бачення механізмів державного регулювання в цій сфері, а більшість заходів мають локальний і рекомендаційний характер, не забезпечуючи кардинальних змін у використанні природних ресурсів та вирішенні соціальних, екологічних і економічних проблем у їх взаємозв'язку;

- відсутність ефективної стратегії захисту інтелектуальної власності, недостатнє фінансування інновацій та відтік талантів стримують технологічний розвиток. Системна криза внутрішнього інвестування та обмеження впливу зовнішніх кредитів на структурну перебудову економіки призвели до втрати Україною лідерства у багатьох фундаментальних та високотехнологічних галузях;

- відсутність стратегічного підходу до реформування освітньої системи ускладнює підготовку кваліфікованих кадрів, зокрема менеджерів і управлінців;

- нездатність адаптувати структуру державного управління до вимог ринкової економіки, слабкість ринкових інститутів, а також ігнорування проблем менеджменту призводять до відсталості у розвитку організацій і країни;

- недостатня активність України у формуванні та реалізації міжнародних стратегій розвитку обмежує залучення ресурсів, обмін досвідом та посилення геополітичного

становища. Відсутність чіткої стратегії інтеграції до НАТО ускладнює адаптацію стандартів Альянсу до оборонного сектору;

- низька оплата праці, відсутність перспектив та неефективне управління провокують еміграцію кваліфікованих фахівців, поглиблюючи проблему неякісного менеджменту, зокрема й у Збройних Силах України, де відсутність довгострокової стратегії залучення та утримання кадрів призводить до їх дефіциту;

- відсутність ефективного стратегічного плану щодо самостійного забезпечення обороноздатності створює значні ризики у разі зменшення міжнародної підтримки;

- невизначеність у планах післявоєнного відновлення, відсутність чітких та прозорих рішень щодо його фінансування та адміністрування не сприяють отриманню значної допомоги з боку міжнародних партнерів України.

Наведені приклади демонструють, як відсутність стратегічного мислення та системного підходу до планування стримує розвиток на всіх рівнях, призводячи до втрати можливостей та поглиблення існуючих проблем.

Однією із ключових причин виникнення проблем стратегічного розвитку як окремих організацій, так і України в цілому, на нашу думку, є недосконалий менеджмент на всіх рівнях управління. В переважній більшості українських організацій спостерігається:

- дефіцит стратегічного мислення та аналізу серед вищих керівників, що суттєво ускладнює відновлення організацій і країни та ефективне залучення міжнародної допомоги;

- недостатня кваліфікація менеджерів та інших управлінських кадрів, вплив політичних та особистих інтересів, а також корупція призводять до прийняття неефективних стратегічних рішень, які не відповідають довгостроковим інтересам держави та суспільства. Це може виявлятися, наприклад, у викривленні пріоритетів державної політики чи неефективному розподілі ресурсів;

- через брак дієвих механізмів моніторингу і контролю навіть вже визначені обґрунтовані стратегічні цілі не досягаються, а ресурси витрачаються неефективно, без належної оцінки результативності;

- відсутність ефективної взаємодії та координації між різними рівнями управління, міністерствами, відомствами та організаціями спричиняє неузгодженість дій та розпорошення зусиль у процесі реалізації загальнодержавних стратегій, що знижує синергію та загальну ефективність державного управління тощо.

До цього слід додати, що при формуванні стратегічних документів часто переважає аналіз поточної ситуації та констатація проблем над розробкою конкретних та практичних механізмів їх вирішення, що призводить до створення декларативних документів, які не мають реального впливу на позитивні зміни.

У багатьох українських компаніях, особливо державних, спостерігається низький рівень корпоративного управління/менеджменту в цілому, що призводить до відсутності прозорості, підзвітності та стратегічного бачення з боку власників та керівництва. Це негативно впливає на їхню довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість.

Недосконалість систем менеджменту на державному рівні призводить до неефективного розподілення та використання бюджетних коштів, природних ресурсів та державного майна, що є серйозною перешкодою для стратегічного розвитку країни та її економічної конкурентоздатності.

Критично важливим є усвідомлення історичних причин такого стану речей. Однією з них стало згадане вище неадекватне розуміння в Україні сутності сучасного менеджменту протягом останньої чверті століття. Починаючи з некоректного визначення терміну "менеджмент" у державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2001, де комплексний термін було підмінене локальним оперативним "управлінням" (control) з ігноруванням стратегічного "керівництва/спрямування" (direct), це спотворене розуміння поширилося в нормативних документах, наукових працях та навчальних програмах. Відірвання менеджменту від публічного сектору та відсутність вимог до знань з менеджменту для вищих керівників усіх

рівнів стали додатковими негативними факторами. І сьогодні як ніколи є необхідність в усвідомленні цього і, перш за все, виправленні всіх «викривлень», які були допущені протягом останніх 25 років. І це має стати першим кроком до подальшого комплексного вдосконалення систем менеджменту в масштабах всієї країни.

Після усунення в Україні системних «викривлень» доцільно продовжити неформальне вдосконалення систем менеджменту організацій з урахуванням світового досвіду, що відображено у стандартах ISO та моделях ідеальної організації, зокрема моделі EFQM, а також кращих практиках: Кайдзен, Ощадливе виробництво, Шість Сигм тощо, про які вже багато написано. Але, при цьому, особливу увагу слід приділити двом фундаментальним аспектам: цілісності систем менеджменту та удосконаленню їх інформаційної складової, яка має стати, зокрема, платформою для забезпечення цієї цілісності.

Коли ми говоримо про цілісну систему менеджменту організації, то маємо на увазі, що вона органічно включає в себе не тільки цільові (аспектні) системи менеджменту, регламентовані міжнародними стандартами ISO, а всі аспекти управління організацією. Це і фінансовий менеджмент (бюджетування та планування, управління витратами, фінансовий аналіз тощо), і управління проектами (планування проектів, моніторинг і контроль за їх виконанням, оцінка результатів і документування отриманих знань), і управління персоналом (набір та відбір персоналу, його розвиток, мотивація та утримання) тощо. Цілісна система менеджменту об'єднує всі ці та інші компоненти в єдиний комплекс, де кожна підсистема взаємодіє з іншими для досягнення стратегічних цілей організації. Це забезпечує узгодженість дій, підвищення ефективності та адаптивність організації до змін. При цьому, має бути враховано, що будь-яка система менеджменту – це, перш за все, інформаційна система, в якій відбувається перетворення інформації, необхідної для виконання всіх функцій управління, зокрема:

- збір даних з різних джерел, таких як внутрішні процеси, клієнти, постачальники та зовнішнє середовище;
- збереження даних у відповідних базах даних й інформаційних системах та забезпечення доступності й безпеки інформації;
- використання аналітичних інструментів та алгоритмів для аналізу даних та виявлення трендів, закономірностей і проблемних областей;
- використання даних керівниками для аналізу з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, перш за все стратегічних;
- використання даних для моніторингу виконання стратегій, планів та процесів, а також контроль за досягненням цілей;
- сприяння ефективній комунікації та співпраці між різними підрозділами організації, шляхом надання доступу до єдиної інформаційної бази.

Для забезпечення функціонування систем менеджменту широко застосовуються різні інформаційні системи, які, зокрема: автоматизують обробку рутинних транзакцій і виплату зарплат; забезпечують зберігання, організацію та доступ до даних; надають керівникам інформацію для планування, контролю та прийняття рішень; допомагають у прийнятті рішень на основі аналізу даних; надають стратегічну інформацію для вищого керівництва; інтегрують всі функціональні підрозділи організації в єдину інформаційну систему тощо.

Проте, для українських організацій тут є ще багато можливостей для удосконалення своїх систем менеджменту та суттєвого підвищення їх ефективності, в першу чергу, шляхом застосування перевірених та нових технологічних досягнень, а саме:

- використання технологій Big Data, що дозволяє організаціям аналізувати великі обсяги даних для виявлення трендів, передбачення поведінки клієнтів та прийняття стратегічних рішень. Інструменти Big Data: Hadoop, Spark, та інші аналітичні платформи;
- перехід до хмарних технологій, який дозволяє організаціям зберігати дані та обчислювальні ресурси в хмарі, що забезпечує гнучкість, масштабованість та зниження

витрат на інфраструктуру. Популярні хмарні платформи: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP).

- інформаційні системи все частіше включають технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), що сприяє покращенню процесів прийняття рішень, передбаченню результатів та автоматизації рутинних завдань. Приклади застосувань ШІ: чат-боти для підтримки клієнтів, алгоритми оптимізації логістики, персоналізовані рекомендації;

- захист інформації, який є ключовим аспектом сучасних інформаційних систем. Це включає в себе шифрування даних, контроль доступу, виявлення та запобігання кібератакам;

- інформаційні системи, які все більше орієнтовані на мобільність, що дозволяє керівникам та співробітникам мати доступ до необхідної інформації та інструментів з будь-якого місця і в будь-який час через мобільні пристрої тощо.

Окремо треба звернути увагу на квантові обчислення, які радикально підвищують швидкість та точність оброблення дуже великих обсягів даних, що дозволяє ще швидше і точніше приймати стратегічні рішення, оптимізувати логістичні та виробничі процеси, передбачати ринкові тренди та управляти ризиками. Завдяки квантовим алгоритмам можна значно покращити аналіз даних і моделювання складних систем, що сприяє більш точному прогнозуванню і прийняттю управлінських рішень на основі реальних даних. І незважаючи на те, що для масового застосування це, переважно, перспективні можливості, вже сьогодні їх успішно використовують такі міжнародно відомі компанії, як: IBM, Goldman Sachs, Cr dit Agricole, QC Ware, Volkswagen тощо. Вони активно досліджують і впроваджують квантові технології, щоб покращити ефективність своїх процесів та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Застосування кращого світового досвіду удосконалення систем менеджменту, зокрема забезпечення їх цілісності та впровадження сучасних інформаційних технологій і програмних засобів, сприятиме отриманню ряду суттєвих переваг. Це і підвищення ефективності, і поліпшення якості управлінських рішень, і зниження витрат, і підвищення прозорості інформації про всі аспекти діяльності організації тощо. Ці переваги, в свою чергу, працюватимуть на підвищення досконалості систем менеджменту організацій та зростання ефективності і конкурентоспроможності конкретних організацій.

Системи менеджменту, як інструмент узгодження цінностей і цілей в масштабах країни. У формуванні могутності і стабільності країни в цілому ключову роль відіграють прийняті в ній цінності та передбачені на їх засадах цілі, узгоджені в суспільстві від самого верху до самого низу. Таке узгодження сприяє побудові довіри між урядом, бізнесом і громадянами, що призводить до більш ефективної взаємодії та співпраці.

Тут у України є багатий і різноплановий досвід. І коли у мирний час великі групи людей з різними цінностями і поглядами у своїй боротьбі, як «лебідь, рак і щука», розривають країну на частини. І коли народ всієї України, незалежно від поглядів та віросповідання, відразу після початку повномасштабної війни миттєво об'єднався з однією спільною метою – захистити країну від агресора.

Високий рівень довіри полегшує прийняття та впровадження урядових політик і реформ. Спільні цінності об'єднують людей навколо спільних ідеалів та цілей, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та стабільності. Це зменшує соціальну напругу і конфлікти, підвищуючи стійкість суспільства до зовнішніх та внутрішніх викликів. Узгоджені цінності та цілі, що підтримують інновації, підприємництво та відповідальність, сприяють економічному розвитку та зростанню. Серед інших, важливими є такі загальноприйняті цінності, як чесність, прозорість та відповідальність; вони сприяють створенню доброзичливого бізнес-середовища. Підсумовуючи, маємо зазначити, що узгодження цінностей і цілей є чи не головною умовою для створення гармонійного середовища, в якому всі його члени працюють над досягненням спільних цілей.

І тут саме держава повинна визначити ключові національні цінності та цілі, приділяючи увагу тому, щоб вони були зрозумілими та прийнятими широкими верствами населення. Вона має включити ці цінності до стратегічних документів і програм розвитку, а також створити умови, сприятливі для їх розповсюдження.

Найбільш дієві результати щодо розповсюдження цінностей і цілей може бути досягнуто через освіту, включення національних цінностей і цілей до освітніх програм на всіх рівнях, від початкової школи до вищих навчальних закладів, проведення семінарів, тренінгів та інших освітніх заходів для підвищення обізнаності про цінності і цілі та їх важливість. Необхідно також забезпечити розробку законів і політик, що підтримують національні цінності і заохочують їх дотримання, та передбачити ефективний моніторинг і контроль за дотриманням цінностей у всіх сферах діяльності.

Але найкраще узгодження цінностей може бути забезпечено шляхом залучення організацій, що функціонують в країні. Бо саме в організаціях структуровано об'єднана більшість працездатних громадян. І саме в організаціях мають функціонувати сучасні системи менеджменту, в основу яких повинні бути покладені визначені їх вищим керівництвом: місія, бачення, цінності, політики, стратегії, стратегічні цілі тощо. Більше того, в досконалих системах менеджменту закладено механізм забезпечення дотримання всіх встановлених вимог. А тому доцільно передбачити розповсюдження та узгодження національних цінностей шляхом їх імплементації до систем менеджменту організацій. При цьому, вище керівництво організацій має бути прикладом для своїх співробітників, демонструючи дотримання прийнятих цінностей і цілей у своїй діяльності. Поширенню та дотриманню цінностей у діяльності організацій можуть сприяти сучасні технології та інноваційні рішення, розробка відповідних платформ та інструментів. При цьому, доцільно приділити також належну увагу впровадженню механізмів зворотного зв'язку та оцінки дотримання цінностей у діяльності організацій, регулярному проведенню аудитів та оцінок для визначення рівня дотримання цінностей і внесення коригувань.

До речі, в Україні на рівні держави частково вже проведена робота з визначення і просування національних цінностей та цілей до 2030 року. Так, у 2020 р. Кабінет Міністрів України схвалив принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які включають:

- дотримання прав людини: організації повинні забезпечувати дотримання прав людини в своїй діяльності;
- прозорість: організації мають відкрито інформувати про свою діяльність, звітувати про досягнення та проблеми;
- етична поведінка: організації повинні діяти відповідно до етичних норм і стандартів;
- захист навколишнього середовища: організації мають знижувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля;
- соціальна інклюзія та рівність: організації повинні сприяти забезпеченню рівності та інклюзії у своїй діяльності.

А ще у 2017-му до умов України були адаптовано 17 глобальних цілей стійкого розвитку ООН; 30 вересня 2019 р. вони були введені в дію в нашій країні Указом Президента України. Глобальні цілі передбачають: подолання бідності; подолання голоду; здоров'я і добробут; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода і санітарія; дешева і чиста енергія; гідна робота та економічне зростання; індустріалізація, інновації, інфраструктура; скорочення нерівності; сталість міст; відповідальне споживання і виробництво; боротьба зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; світ, правосуддя і ефективні інститути; партнерство для сталого розвитку.

Таким чином, основні національні цінності, гармонізовані зі світовими цінностями, в Україні вже визначено. Але самого цього виявилось недостатньо. Принципи й цілі не імplementовані у системи менеджменту переважної більшості українських організацій. А без цього вони, якщо можна так сказати, просто «зависли у повітрі».

Говорячи про взаємоузгодження систем менеджменту організацій, доцільно також окремо згадати про взаємоузгодження по горизонталі вздовж ланцюгів постачання.

Цінності відіграють ключову роль у формуванні могутності та стабільності країни. Узгодженість цінностей зверху донизу суспільства, зокрема через організації, сприятиме соціальній згуртованості, довірі та економічному розвитку. Сучасні системи менеджменту можуть бути найбільш ефективним інструментом для впровадження, узгодження та підтримки цих цінностей в масштабах країни.

Досконалі системи менеджменту сприяють протидії корупції. І, нарешті, про дуже болюче для України питання - про широкомасштабну корупцію, яка вже довгий час роз'їдає нашу країну та не дає їй належним чином розвиватися. Але може постати питання: «яке відношення до цього має усунення згаданих перекосів у менеджменті та удосконалення і взаємоузгодження систем менеджменту?». Найбезпосередніше. Адже досконалий сучасний менеджмент на всіх рівнях управління, на наше переконання, передбачає:

- відкрите обговорення та публікацію інформації про ухвалені рішення, політики і фінансові операції та використання електронних систем для тендерів і закупівель, що забезпечує доступність інформації для громадськості і знижує можливості для корупційних дій;

- впровадження системи підзвітності керівників і співробітників про свою діяльність, та створення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє громадянам та співробітникам повідомляти про можливі випадки корупції;

- введення єдиних стандартів і процедур та регулярне оновлення і перевірка дотримання стандартів, а також впровадження внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю для моніторингу дотримання правил і стандартів, проведення регулярних аудитів і перевірок діяльності організацій, що мінімізує можливість використання лазівок для корупційних дій;

- використання сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів та впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та незмінності даних, що зменшує можливість людського фактору у корупційних діях;

- використання аналітичних інструментів та систем моніторингу для виявлення потенційних корупційних дій у реальному часі та створення платформ для збору і аналізу даних, що сприяє виявленню схем корупції тощо.

При цьому, доречно відзначити, що, зі свого боку, корупція негативно впливає і на розвиток власне систем менеджменту, зокрема тих, що спрямовані саме на боротьбу з нею. Тому слід приділити особливу увагу впровадженню в межах загальних систем менеджменту організацій системи, орієнтованої на протидію корупції у відповідності до міжнародного стандарту ISO 37001:2016. Масове впровадження цієї системи - це перспективний шлях для помітного зменшення корупції в масштабах країни. Тут наведено саме міжнародний стандарт ISO 37001:2016, а не державний стандарт України ДСТУ ISO 37001:2018 не випадково. Справа в тому, що в українському стандарті, який продекларовано, як «ідентичний» міжнародному, насправді, на відміну від ISO 37001:2016, із 103-х обов'язкових вимог 88-ми надано статус добровільних, тобто прийняття рішення про виконання чи ігнорування цих вимог віддано на розсуд самих керівників українських організацій. Чим цей важливий стандарт перетворено на такі собі рекомендації.

Досконалий менеджмент може значно знизити рівень корупції, забезпечивши прозорість, підзвітність та ефективне управління ризиками. Використання сучасних технологій та проведення навчання для співробітників сприятимуть формуванню культури етичної поведінки та відповідальності. Ці заходи допоможуть створити чесне та ефективне середовище як у державному, так і у приватному секторах.

Мабуть всі розуміють, що вдосконалення систем менеджменту організацій – це справа саме їх вищого керівництва. Але в реальних сучасних умовах в масштабах країни досягти широкомасштабного вдосконалення і взаємоузгодження систем менеджменту організацій, та ще й в прийнятний термін, без сприяння з боку держави практично неможливо. А тому, щоб

змінити ситуацію на краще та створити сприятливі умови для більш ефективного управління країною та її організаціями, українська влада має призначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за розвиток менеджменту в Україні, та докласти зусиль для забезпечення, в першу чергу, наступних змін:

- розробити державні політики і довгострокові стратегічні плани розвитку менеджменту, а також інших сфер діяльності з урахуванням сучасних підходів до менеджменту і узгодженості національних і корпоративних цінностей; забезпечити стабільність і послідовність у впровадженні реформ;

- посилити антикорупційні заходи та впровадити сучасні технології для моніторингу і контролю; сприяти широкому впровадженню в українських організаціях міжнародного стандарту ISO 37001:2016 на систему менеджменту, спрямовану на протидію корупції; підвищити прозорість у прийнятті рішень та забезпечити підзвітність керівників;

- переглянути освітні програми у ЗВО з урахуванням сучасних підходів до менеджменту; здійснити перепідготовку викладачів за спеціальністю «менеджмент», забезпечити підвищення кваліфікації вищих керівників та менеджерів, організовуючи, зокрема, тренінги та навчальні курси; внести відповідні зміни в документи системи кваліфікацій України;

- використовувати сучасні технології для автоматизації управлінських процесів та підвищення їх ефективності; підтримувати інноваційні проекти та стартапи у сфері менеджменту;

- переглянути та оновити переклади державних стандартів, щоб забезпечити їхню відповідність міжнародним практикам та правильне використання термінів; забезпечити чітке визначення термінів та їх застосування у всіх нормативних документах та освітніх програмах.

При цьому, невідкладно має бути виправлено все, що стосується неадекватного перекладу терміна «менеджмент», через що в Україні викривлена сама його сутність і в сфері менеджменту створено плутанину. Вважаємо за доцільне ще раз нагадати, що термін «менеджмент» лежить у самому корені всієї «конструкції системного менеджменту» і помилка в його визначенні, зокрема його підміна терміном «управління/керування», може спотворити всю конструкцію. Тут доречно згадати народну мудрість: «Як корабель назвеш, так він і попливе».

ВИСНОВКИ

Недосконалий менеджмент у національному масштабі виявляється у відсутності стратегічного бачення, неефективного ухвалення рішень, слабого контролю за їх виконанням, недостатньої координації та інших негативних факторів, які сукупно гальмують стратегічний розвиток України та її організацій. Неадекватне розуміння сутності сучасного менеджменту спотворило загальну управлінську культуру в країні.

Для подолання негараздів та досягнення рівня розвинених країн необхідно, перш за все, усвідомити сучасне розуміння терміну менеджмент та його ключову роль у розвитку й безпеці держави і виправити допущені невідповідності. Потрібно зрозуміти, що без усунення цих системних недоліків складно розраховувати на масову появу в Україні конкурентоспроможних організацій і на перетворення України на розвинену та конкурентоздатну державу.

Водночас виправлення помилок та наступне широкомасштабне неформальне комплексне удосконалення систем менеджменту та їх взаємоузгодження, особливо щодо спільних національних цінностей, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних організацій та суттєво покращити управління в масштабах країни, що сприятиме забезпеченню успішного відродження та сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2000. 432 с.
3. Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: HarperBusiness. 1999.
4. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2000, IDT).
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT).
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT).
7. Калита П. Я. «Біла пляма» та «чорна діра» в українській економіці. Київ : Перша чесна друкарня, 2018. 83 с.
8. Калита П. Я. Менеджмент «по-українськи»: про якість підготовки управлінських кадрів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. 2(2). DOI: [10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10](https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10).
9. Kalyta P. Management in the world and in Ukraine. *Management*. 2022. 1(35). 76–102. DOI: [10.30857/2415-3206.2022.1.7](https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7).
10. Калита П. Я. Україні потрібні сучасні системи менеджменту. *Почесні імена України – еліта держави*. Том VII. Київ : Видавництво Логос Україна, 2023. 264 с.
11. Калита П. Я. Що не так з менеджментом по-українськи і які наслідки це має для України. Київ : Планета, 2024. 56 с. URL: <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf>. (дата звернення: 11.02.2025)
12. Калита П. Я., Кабаков Ю. Б. ДСТУ ISO 37001:2018: неточний переклад чи лазівка для шахраїв? *Управління якістю*. 2024. № 8. URL: <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakisty-2024-8/dstu-iso-370012018-netochnyy-pereklad-chy-lazivka-dlya-shakhrayiv>. (дата звернення: 17.02.2025)
13. Кулиш Н. В. Макроекономічна ситуація в Україні: розвиток і шляхи вирішення проблем. *Наукові труди Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: збірник наукових праць*. Кіровоград: КНТУ, 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 363–367. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3322> (дата звернення: 11.02.2025).
14. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року No 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 11.02.2025).
16. ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2005. URL: <https://www.iso.org/standard/42180.html> (дата звернення: 11.02.2025)
17. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (дата звернення: 11.02.2025)

REFERENCES

- Bytsyura, Y., Manzhula, Y., & Ilyukhina, V. (2025). Problems of ensuring sustainable development in Ukraine. *Sustainable Economic Development*, (1)52. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7> [in Ukrainian].
- Herasymchuk, V. H. (2000). *Strategic management of the enterprise*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: HarperBusiness.

- Kalyta, P. (2025). Ukrainian management and its impact on strategic aspects of Ukraine's development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 110-124. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08>
- Derzhstandart Ukrainy. (2001). *DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, IDT)*. [in Ukrainian].
- Derzhstandart Ukrainy. (2015). *DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)*. [in Ukrainian].
- Derzhstandart Ukrainy. (2015). *DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)*. [in Ukrainian].
- Kalyta, P. Ya. (2018). *“White spot” and “black hole” in the Ukrainian economy*. Kyiv: Persha Chesna Drukarnia. [in Ukrainian].
- Kalyta, P. Ya. (2020). Ukrainian-style management: On the quality of management training. *Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10> [in Ukrainian].
- Kalyta, P. (2022). Management in the world and in Ukraine. *Management*, 1(35), 76–102. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>
- Kalyta, P. Ya. (2023). *Ukraine needs modern management systems*. In *Honorary names of Ukraine – the elite of the state* (Vol. VII). Kyiv: Logos Ukraine. [in Ukrainian].
- Kalyta, P. Ya. (2024). *What is wrong with Ukrainian-style management and what consequences it has for Ukraine*. Kyiv: Planeta. Retrieved from <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf> [in Ukrainian].
- Kalyta, P. Ya., & Kabakov, Yu. B. (2024). DSTU ISO 37001:2018: inaccurate translation or a loophole for fraudsters? *Quality Management*, (8). Retrieved from <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakistyu-2024-8/dstu-iso-370012018-netochnyy-pereklad-chy-lazivka-dlya-shakhrayiv> [in Ukrainian].
- Kulysh, N. V. (2005). Macroeconomic situation in Ukraine: development and ways to solve problems. *Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, (7), Part 1, 363–367. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3322> [in Ukrainian].
- Mazaraki, A. (Ed.). (2014). *Fundamentals of management: Textbook for students of higher educational institutions*. Kharkiv: Folio. [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2019). *On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030*: Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019, No. 722/2019. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> [in Ukrainian].
- ISO. (2005). *ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/42180.html> [in Ukrainian].
- ISO. (2015). *ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/45481.html> [in Ukrainian].

UKRAINIAN MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON STRATEGIC ASPECTS OF UKRAINE'S DEVELOPMENT

Petro Kalyta

PhD, Senior Researcher

President of the Ukrainian Association of Excellence and Quality

Kyiv, Ukraine

The article is devoted to the urgent issues of improving management in Ukraine to ensure the successful reconstruction of the country after the war and its sustainable development. The evolution of management understanding over the past 50 years is analyzed, revealing that by the late 20th century, a new managerial revolution had begun globally. A key feature of this revolution was the implementation of international standards in organizational management and their unprecedented worldwide spread. This transformation fundamentally changed the essence of

management, which was previously considered synonymous with administration. In addition to control (operational activities), the term "management" now includes direction, reflecting the strategic activity of top leadership. This new interpretation of modern management is enshrined in the international ISO 9000 standard (2000, 2005, 2015).

At the same time, an analysis of management application in Ukraine shows that management is still understood primarily as administration (control), while direction, as a strategic activity, remains largely overlooked. This discrepancy is entrenched in the Ukrainian national standard DSTU ISO 9000 (2001, 2007, 2015), which is declared "identical" to the ISO 9000 international standard. However, this misalignment has led to a distorted understanding of modern management in Ukraine. The article examines the strategic components of the development of Ukrainian organizations and Ukraine as a whole, identifies existing problems, and demonstrates that these issues stem from flawed management—primarily the lack of attention from top executives to strategic leadership functions outlined in ISO 9000. Recommendations are proposed to improve management in Ukraine, including correcting existing mistakes and aligning the definition of management in DSTU ISO 9000 with the internationally recognized ISO 9000 definition.

Keywords: development, strategies, standards, management, leadership, direction, administration, governance.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

05 Лютого 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 005.411:334.722

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-09

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ ПРИ СТВОРЕННІ ГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ

Половинкіна Р.Ю.*

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0002-8318-0539

Павлюк Т.С.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0001-7480-5475

Сидоров Я.О.

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-4828-3834

Давиденко О.О.

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-5468-3199

* Email автора для листування: polovinkinaruslana@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо виокремлення особливостей менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства. Встановлено, що дерегуляція господарської діяльності не вирішує проблеми ефективного та якісного управління статутним капіталом та корпоративними правами. Проведено аналіз нововведень діяльності органів управління господарських товариств. Запропоновано перелік питань, які мають бути вирішені до першого засідання загальних зборів. Доведено практичну реалізацію менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства. Встановлено взаємозв'язок елементів ефективного менеджменту першого засідання загальних зборів учасників при створенні господарського товариства. З'ясовано порядок реєстрації і створення юридичних осіб у Великій Британії, Франції та США. Метою статті є розробка практичних рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів. Методологія: використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління загальних зборів юридичних осіб; комунікативний підхід для визначення взаємодії учасників юридичної особи; метод систематизації, групування і логічного узагальнення при розкритті компетенції загальних зборів юридичних осіб на першому засіданні, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні міжнародного досвіду створення юридичних осіб. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань організації засідання загальних зборів, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів. Результати: розроблено практичні рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів.

Ключові слова: загальні збори товариства, протокол, рішення, статутний капітал, управління, менеджмент, юридична особа, інвестиції, засновницький договір.

JEL Classification: K 19, K 40.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З кожним роком створити юридичну особу (а саме товариство з обмеженою відповідальністю) стає все легше, спочатку, Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 367 від 27.03.2019 р. [1], якою було прийнято модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю. На сьогодні, зареєструвати один із видів господарського товариства можливо через електронний портал ДІЯ. Однак, не дивлячись на дерегуляцію господарської діяльності, залишаються проблеми ефективного та якісного управління статутним капіталом та корпоративними правами. Мінімізація цих ризиків можлива при правильному менеджменті підготовки та проведення першого засідання загальних зборів учасників юридичної особи.

Статут та/або засновницький договір є установчими документами юридичної особи (для кожного виду законом встановлено обов'язковий документ). Саме ці документи повинні бути створенні до початку першого засідання. Цивільний кодекс України (ч. 1, 2 ст.88) [2] визначає основні положення, які мають містити установчі документи. Особливу увагу, у полі наукового аналізу, заслуговують положення про органи управління товариством, їх компетенція, порядок прийняття рішень, порядок вступу та виходу з товариства (статут), зобов'язання, щодо створення товариства, порядок спільної діяльності учасників (засновницький договір).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розробка практичних рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління загальних зборів юридичних осіб; комунікативний підхід для визначення взаємодії учасників юридичної особи; метод систематизації, групування і логічного узагальнення при розкритті компетенції загальних зборів юридичних осіб на першому засіданні, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні міжнародного досвіду створення юридичних осіб. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань організації засідання загальних зборів, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Погоджуючись з концептуальними поглядами О. Зайчука та Ю. Зайчука, викладеними у науковій статті присвяченій аналізу захисту корпоративних прав за законодавством України та країн Європейського союзу, зазначимо, що автори акцентують увагу на актуальність проблеми не філософського розмежування прав директорів та компетенції

загальних зборів, а вироблення дієвого механізму боротьби із шахрайством та рейдерськими захватами в Україні. Цікавим також є те, що науковці вказують про відмінність західної та національної концепції розмежування прав акціонерів. Міжнародні корпорації дискутують про співвідношення прав акціонерів і прав керівництва корпорацій з урахуванням прав інтересів третіх осіб щодо навколишнього природного середовища і підвищення ступеня нерівності в різних країнах світу [3].

В висновках статті науковці запропонували ввести зміни до чинного законодавства щодо подвійної ідентифікації (верифікації) через фінансову установу у випадку внесення змін до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань у випадках зміни власника (учасника) юридичної особи. Це є дуже надійним захистом від недобросовісних реєстраторів та рейдерів, до речі, подібний механізм створено в деяких країнах Західної Європи. Виходячи із запропонованої авторами тези, в межах мети нашого дослідження зазначимо, що, у статуті чи засновницькому договорі можна передбачити додаткові (порівняно з мінімально визначеними вимогами закону) умови продажу частки юридичної особи.

Підтверджуючи дану тезу законодавець також передбачив подібне правило (ч. 4 ст. 21 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [4], а саме учасник товариства може встановити вимогу нотаріального посвідчення правочину з відчуження, застави належної йому частки, відповідні дані вносяться до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Цю вимогу можна встановити та скасувати у будь-який час, однак, ми радимо при першому засіданні загальних зборів вирішити дане питання.

Порівняно новим для українського бізнесу є корпоративний договір (ст. 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»), за яким учасники товариства зобов'язуються виконувати свої права та повноваження. Спираючись на тезу Л.Сіщук зазначимо, що корпоративний договір став ефективним інструментом для бізнесу у вирішенні питань діяльності компанії та впливу на неї учасників. Якщо раніше всі стратегічні питання вирішувалися тільки законом, статутом і рішенням загальних зборів учасників, то нині корпоративний договір має перевагу у тих випадках, коли можна вплинути на товариство через укладення договору, а також коли йде мова про здійснення корпоративних прав учасників та вирішення корпоративних конфліктів [5].

Грошове визначення статутного капіталу встановлюють його учасники, за виключенням випадків прямо передбаченого законом обов'язкового мінімуму для визначеного кола товариств (наприклад, для акціонерного товариства – 200 розмірів мінімальної заробітної плати). Слід звернути увагу, що у товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю частку статутного капіталу необхідно сплатити протягом року з дати заснування, що стосується акціонерного – то етап оплати засновниками повної вартості акцій входить у процедуру створення (п. 7, ч. 5 ст. 10 Закону України «Про акціонерні товариства» [6]).

На підставі вищезазначеного можна зробити висновки про те, що до першого засідання загальних зборів необхідно визначити наступні питання:

- найменування – юридичної особи;
- організаційно-правову форму;
- обрати директора;
- визначити юридичну адресу, засоби зв'язку з компанією (номер телефону, електронна пошта);
- коди економічної діяльності;
- розробити проект статуту та корпоративного договору;
- визначити повноваження органів управління;

- обговорити порядок розподілу прибутку, частки учасників та розмір статутного капіталу та встановити дату внесення коштів на рахунок товариства;
- підготувати проект протоколу загальних зборів;
- обговорити необхідність ліцензування, патентування та страхування діяльності;
- визначити кінцевих бенефіціарних власників, скласти структуру компанії.
- обрати нотаріуса для засвідчення підписів на протоколі засідання про створення юридичної особи.

Узагальнені матеріали містяться в рис. 1



Рис. 1 Взаємозв'язок елементів ефективного менеджменту першого засідання загальних зборів учасників при створенні господарського товариства

Джерело: складено авторами

В контексті поглибленого теоретичного дослідження пропонуємо розглянути види компаній згідно Англійського Закону про компанії (Companies Act 2006) оскільки Лондон посідає одне з перших місць у рейтингах ділової активності, а англійське право обирається багатьма нерезидентами для вирішення бізнес-спорів. Серед яких виділяють:

- з обмеженою та необмеженою відповідальністю;
- приватні та публічні;
- відповідальність яких обмежена гарантією, та компанії зі статутним капіталом;
- ті, що представляють інтереси громади [7].

На офіційному сайті державних послуг Великої Британії рекомендований наступний порядок дій при реєстрації компанії з обмеженою відповідальністю:

1. Необхідно перевірити чи підходить майбутнім власникам компанії саме товариство з обмеженою відповідальністю (це впливає на сплату податків та фінансування компанії).
2. Обрати назву компанії.

3. Обрати директора та секретаря компанії.
3. Визначити акціонерів та гарантів.
4. Визначити учасників, які будуть мати суттєвий контроль над компанією.
5. Підготовка правостановлюючих документів на керівництво компанії.
6. Обрання керуючої компанії чи бухгалтера у штат компанії для ведення поточної фінансової діяльності.
7. Реєстрація офіційної адреси компанії у Companies House та визначення SIC (код, який визначає чим займається компанія).
8. Управління корпоративним податком [8].

Слід зазначити, що для ефективного проведення першого засідання загальних зборів юридичної особи необхідно застосовувати загальні функції менеджменту: планування, організація, керування та контроль. Кожний із кроків для реєстрації юридичної особи необхідно розглядати з позицій цих функцій.

Говорячи про можливість ґрунтовного теоретичного аналізу, пропонуємо розглянути управління реєстрацією компанії у Франції. Це відбувається у п'ять ключових етапів:

1. Складання статуту. Обов'язково має бути наступна інформація: назва компанії, організаційно-правова форма, адреса головного офісу, внесок кожного з партнерів та розмір статутного капіталу, корпоративна ціль, період протягом якого буде існувати компанія (може бути на визначений та невизначений термін), також передбачено факультативні положення, які включають: правила роботи компанії, методи прийняття рішень, повноваження партнерів тощо.

2. Формування статутного капіталу, шляхом внесення коштів до зберігача, має бути до складання статуту та до реєстрації компанії.

3. Публікація повідомлення про реєстрацію здійснюється в газеті юридичних об'яв (JAL) або он-лайн службі преси (SPEL).

4. Подача документів для реєстрації у «єдине вікно». Починаючи з 2023 року, все відбувається он-лайн шляхом подачі необхідних документів.

5. Безпосередня реєстрація [9].

Безумовно, всі питання на першому засідання загальних зборів при створенні господарського товариства вирішити не можливо. Однак, якщо запозичити європейський, національний досвід, загальні принципи менеджменту та стратегічного управління можна зменшити ризики, які будуть виникати у майбутньому у взаємовідносинах між органами управління компанії, акціонерами та учасниками.

Загальновизнаним вважається той факт, що американська модель корпоративного управління одна з найкращих у світі. В контексті поглибленого теоретичного аналізу пропонуємо розглянути кроки до відкриття компанії в США. І, найпершим, що треба враховувати, на думку експертів – це штат, в якому буде відкрито компанію (територіальність), оскільки, від цього залежить податкова політика, демографічні дані клієнтів та персоналу, місцева конкуренція, вимоги до ланцюга поставок, місцеве законодавство, вартість оренди офісу, комунальні платежі, а також місце першого засідання учасників компанії. Далі фахівці рекомендують визначитись із захистом інтелектуальної власності, отриманням ліценцій, дозволів (правила їх отримання в кожному штаті мають особливості) [10].

Перед першим засіданням загальних зборів необхідно пройти відповідні етапи, а саме:

1. Етап планування: обрати територіальність, визначити захист інтелектуальної власності, почати формувати кадрову та маркетингову політику, ознайомитись із податковим законодавством.

2. Етап вибору організаційно-правової форми: назва компанії, безпосередній вибір організаційно-правової форми, визначити штат реєстрації, розподіл обов'язків між

власниками компанії та посадовими особами, встановити акціонерів, директорів та топ-менеджерів.

3. Етап дії: формування документів компанії та реєстрація і далі вже проведення організаційних зборів [10].

Проблематиці вдосконалення системи функціонування корпоративного сектора української економіки присвячена наукова робота З. Атаманчука. Науковець зазначив, що необхідно вирішити проблемні питання, серед яких є:

- удосконалення організаційно-управлінської структури акціонерних товариств шляхом чіткого розподілу влади, відповідальності та підзвітності, а також формування адекватного механізму корпоративних відносин на рівні АТ;

- оптимізація дивідендної політики, зокрема, шляхом законодавчого закріплення регламентації порядку виплати дивідендів, перш за все дрібним акціонерам, інтереси яких часто не враховують власники великих пакетів акцій або проста більшість. Окрім того, стверджується, що чітка регламентація порядку нарахування та виплати дивідендів сприятиме збільшенню інвестицій в економіку країни з боку населення, так і іноземних інвесторів.

- ефективний менеджмент корпорацій тощо [11].

Законний початок діяльності, розмежування повноважень органів управління, прозора виплата дивідендів є запорукою майбутніх інвестицій у компанію. Європейська модель корпоративного управління зацікавлює інвесторів, які з радістю фінансують бізнес. Безумовно, податкова політика держави сприяє цьому, однак легальність створення компанії є також важливим моментом. Перші загальні збори товариства гарантують це, оскільки, до підписання та реєстрації діяльності легше внести зміни у правовстановлювальні документи та корпоративний договір. У процесі діяльності це також можливо, однак, необхідна згода більшості учасників і, як раз, на цьому етапі можуть виникнути труднощі.

ВИСНОВКИ

Аналіз викладених у роботі теоретичних результатів дозволяє сформулювати наступні особливості менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства в Україні, враховуючи міжнародний досвід:

- вибір організаційно-правової форми;
- укладення корпоративного договору між учасниками;
- закріплення додаткових гарантій у випадку продажу частки учасником товариства;
- встановлення чітких термінів внесення коштів у статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю;
- вибір нотаріуса для здійснення процедури засвідчення підписів на протоколі та реєстрації юридичної особи;
- укладення договору з керуючою компанією для ведення бухгалтерського обліку;
- укладення договорів оренди юридичної адреси.

Отже, для мінімізації ризиків у майбутньому необхідно підготуватись до першого засідання загальних зборів господарського товариства. Учасники юридичної особи повинні отримати консультації юристів щодо розподілу та фіксування обов'язків органів управління. Застосування загальних функцій менеджменту дозволить ефективно провести засідання загальних зборів, з подальшою реєстрацією компанії у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. Дата оновлення: 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37> (дата звернення: 10.01.2025).
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 01.01.2004 р. № 435-IV. Дата оновлення: 10.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
3. Зайчук О.В., Зайчук Ю. Деякі аспекти правового захисту корпоративних прав за законодавством України та країн Європейського союзу. *Міжнародний журнал «Право і суспільство»*, 2019. URL: <http://www.pnu.edu.ua> (дата звернення: 12.01.2025).
4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n120> (дата звернення: 12.01.2025).
5. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні: монографія / Васильєва В.А., Зозуляк О.І., Вінтоняк Н.Д., Сіщук Л.В. Київ : Науково-дослідний інститут приватного права та підприємництва імень академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с. URL: <https://repository.ndipp.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2025).
6. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n118> (дата звернення: 12.01.2025).
7. Ільченко Г. Організаційно правові форми юридичних осіб: англійське та українське право. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2021. № 1. С. 32-42.
8. Step up a limited company: step by step. URL: <https://www.gov.uk/set-up-limited-company> (дата звернення: 12.01.2025).
9. Immatriculation d'une entreprise: quelles sont les etapes?. URL: <https://www.captaincontrat.com/creer-son-entreprise/les-demarches/7-etapes-immatriculer-son-entreprise> (дата звернення: 13.01.2025).
10. How to set up a us company as a non-resident. URL: <https://www.usa-corporate.com/start-us-company-non-resident/how-to-start-business/> (дата звернення: 13.01.2025).
11. Атаманчук З. А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *БізнесІнформ*, 2021. № 8. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2341/1/2.%20Атаманчук.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

REFERENCES

- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). *Some issues of deregulation of economic activity: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 367 dated 27.03.2019* (updated 27.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2004). *Civil Code of Ukraine : Law of Ukraine No. 435-IV dated 01.01.2004* (updated 10.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
- Zaichuk, O.V., Zaichuk, Yu. (2019). Some aspects of legal protection of corporate rights under the legislation of Ukraine and the European Union. *International Journal "Law and Society"*. URL: <http://www.pnu.edu.ua> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *On Limited and Additional Liability Companies : Law of Ukraine No. 2275-VIII dated 06.02.2018* (updated 08.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n120> [in Ukrainian].

- Vasyliieva, V.A., Zozulyak, O.I., Vintoniak, N.D., Sishchuk, L.V. (2023). *Exercise and protection of corporate rights under legal regimes of emergency and martial law in Ukraine*: monograph. Kyiv: F.H. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine. 250 p. URL: <https://repository.ndippp.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *On Joint Stock Companies* [Про акціонерні товариства]: Law of Ukraine No. 2465-IX dated 27.07.2022 (updated 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n118> [in Ukrainian].
- Ilchenko, H. (2021). Organizational and legal forms of legal entities: English and Ukrainian law. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2021(1), 32–42.
- Step up a limited company: step by step. URL: <https://www.gov.uk/set-up-limited-company>.
- Immatriculation d'une entreprise: quelles sont les étapes?. URL: <https://www.captaincontrat.com/creer-son-entreprise/les-demarches/7-etapes-immatriculer-son-entreprise>.
- How to set up a US company as a non-resident. URL: <https://www.usa-corporate.com/start-us-company-non-resident/how-to-start-business/>.
- Atamanchuk, Z.A. (2021). Problems and prospects of corporate governance development in Ukraine. *Business Inform*, 2021(8). URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2341/1/2.%20Атаманчук.pdf> [in Ukrainian].

FEATURES OF MANAGEMENT OF THE GENERAL MEETING IN THE CREATION OF BUSINESS SOCIETY: INTERNATIONAL AND DIMENSIONS

Ruslana Polovynkina

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Tetiana Pavliuk

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Yaroslav Sydorov

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Oksana Davydenko

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

The article is devoted to the formation of new scientific decisions on the separation of features of management of the general meeting in the creation of a business society. Economic deregulation has not been found to solve the problems of effective and quality management of the authorized capital and corporate rights. Analysis of innovations of activity of governing bodies of companies was carried out. A list of issues to be resolved before the first meeting of the General Meeting is proposed. The practical implementation of the management of the general meeting in the creation of a company. The interconnection of the elements of effective management of the first meeting of the general meeting of participants in the creation of a business company is established. The procedure for registration and creation of legal entities in the United Kingdom and France has been clarified. The article aims is to develop practical recommendations for management of creation of a legal entity, as well as identifying the features of the first meeting of the general meeting. Methodology: The complex of general scientific and specialized methods at theoretical and empirical levels, such as synergistic to better understand the various processes of management of general meetings of legal entities, was used; communicative approach to determine the interaction of legal entity participants; The method of systematization, grouping and logical generalization in the disclosure of the competence of the general meeting of legal entities at the first meeting, as well as for generalization and systematization of conclusions and proposals; Comparative helped in the study of international experience in the creation of legal entities. The article uses the methods of logical generalization and scientific abstraction to identify key issues of organizing a meeting of general meetings, methods of analysis and synthesis helped with the researched components of

Polovynkina, R., Pavliuk, T., Sydorov, Ya. & Davydenko, O. (2025). Features of management of the general meeting in the creation of business society: international and dimensions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 125-133. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-09>

management, in a single interconnection of all elements. Results: Practical recommendations for the management of the creation of a legal entity, as well as identify the features of the first meeting of the general meeting were developed.

Keywords: general meeting of the company, protocol, decisions, authorized capital, management, management, legal entity, investments, founding contract.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 005.95:331

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-10

КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
АДАПТАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пуліна Т.В.

д.е.н., професор

*Національний університет «Запорізька
політехніка»*

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-2672-8281

Алексєєнко О. М.*

*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

*Національний університет «Запорізька
політехніка»*

Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0003-8267-0410

Алексєєнко О.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0004-8704-8185

* Email автора для листування: amz309@ukr.net

Анотація. Розглянуто сутність і складові стратегії адаптації машинобудівного підприємства до змін зовнішнього середовища, виконано аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ», обґрунтовано напрями вдосконалення адаптивної системи управління підприємством з використанням креативного потенціалу.

У дослідженні на основі практичного кейсу АТ «Мотор Січ» системно поєднано аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства в умовах війни. Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на зміну управлінських рішень підприємства з використанням SWOT-аналізу, де враховано нові критичні умови: бойові дії в регіоні, регуляторні виклики, обмеження експорту, вплив енергетичної нестабільності, інфляцію витрат, зміни глобального ринку авіадвигунобудування, вплив старіння технічної бази, кадрового дефіциту, організаційної інерції та слабкої гнучкості збутової політики в умовах обмежень ринку. Доведено, що реалізація стратегії адаптації в умовах воєнного стану не є окремою кризовою функцією, а має виступати постійним інтегрованим процесом стратегічного менеджменту, адаптованим до макро- й мікросередовища.

Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження адаптивного управління на засадах розвитку креативного потенціалу та підсилення інноваційної діяльності як ключових механізмів змін. Це дозволяє створити прикладну модель трансформації для машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану, що становить практичну цінність для менеджменту в кризових ситуаціях.

Визначені конкретні кроки щодо зміцнення управлінської стійкості підприємства, підвищення його гнучкості та ефективності в умовах кризових викликів. Отримані

результати можуть бути використані у практиці управління машинобудівними підприємствами в умовах нестабільності. Практична цінність дослідження полягає в тому, що на основі аналізу діяльності АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану розроблено конкретні управлінські рішення, які можуть бути використані для впровадження адаптивної моделі змін машинобудівними підприємствами на засадах розвитку креативного потенціалу. Розвиток креативного потенціалу дозволяє ефективніше координувати креативні ініціативи, залучати співробітників до генерування ідей та сприяти інтеграції інновацій у виробничий процес.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, розвиток, креативний потенціал, стратегія адаптації.

JEL класифікатор: L19, L29.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У 2025 році стратегії адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища перетворюються з реактивної відповіді на виклики війни на стратегічно необхідний процес глибокої трансформації. Для машинобудівних підприємств, зокрема АТ «Мотор Січ», зміни стосуються не лише адаптації до бойових дій, перебоїв в енергопостачанні чи логістичних перешкод, а й перебудови внутрішніх структур, оновлення технологічних процесів, кадрової політики та ринкової стратегії. В умовах зовнішнього тиску та високого рівня невизначеності саме здатність до ефективного управління змінами визначає виживання, функціонування, конкурентоспроможність і перспективу подальшого розвитку підприємства. Тому здатність систем управління на машинобудівного підприємства до швидкої адаптації та підлаштування під нові виклики забезпечуючи стабільність ключових процесів є актуальною проблемою.

За таких умов зростає роль управління людськими ресурсами, зокрема в постійному підвищенні кваліфікації, освоєнні нових цифрових інструментів та розвитку креативного потенціалу персоналу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато науковців вважають, що адаптація є здатністю підприємства своєчасно виявляти загрози, можливості та оперативно реагувати на них, змінюючи структуру, технології, методи планування та мотивацію персоналу [2; 4; 8; 9].

В праці «Організаційна стратегія, структура та процес» Майлз Р. і Сноу Ч. ототожнюють стратегію адаптації із внутрішньою філософією підприємства щодо комплексного розв'язання трьох проблем: підприємництва, інженерії та адміністрування [4].

Гросул В., Филипенко О., Рачкован О. розглядають стратегію адаптації як управлінську реакцію на зміни бізнес-середовища, які можна спрогнозувати або передбачити завдяки постійному скануванню зовнішнього середовища, або на несподівані, агресивні виклики бізнес-середовища [2].

Розроблення та впровадження ефективних стратегій адаптації в умовах війни досліджують Пригара О. та Ярош-Дмитренко Л. Вони переконані, що такі стратегії мають бути орієнтовані на покращення заходів безпеки, зниження рівня невизначеності, зменшення фізичних збитків та забезпечення стабільної діяльності підприємств [8].

Адаптація бізнес-стратегії під умови війни є критичним чинником у забезпеченні життєдіяльності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, оскільки за таких умов воно має багато серйозних зокрема втрати людського ресурсу, капіталу, ускладнення логістичних процесів, скорочення інвестицій та непередбачуваність ситуації.

Таким чином, реалізація стратегії адаптації в умовах війни є процесом, який складається з моніторингу ринку, аналізу конкурентів, інвестицій в інновації та розвиток креативного потенціалу підприємства.

Коратца Дж. та Любарт Т. вважають, що креативний потенціал є здатністю працівника до самостійного творчого розвитку, генерування нових ідей щодо вирішення певних виробничо-господарських проблем, властивість перетворення ідей у інноваційні продукти із врахуванням мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Савіцька Н. переконана, що для реалізації креативного потенціалу необхідні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Вона відзначила, що креативний потенціал є можливістю персоналу творчо розвиватись, висувати нові ідеї для запобігання або вирішення виробничо-господарських проблем та здатністю перетворювати ідеї на інноваційні продукти і технології із урахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації [11].

Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк розглядають креативний потенціал з позиції інтегрального підходу який охоплює сукупність її інтелектуальних, емоційно-вольових, соціальних і пізнавальних здібностей та визначає здатність і готовність за належної мотивації до самореалізації, оригінального, гнучкого і соціально-орієнтованого вирішення проблем, генерації нових ідей та створення нових продуктів, спрямованих на досягнення соціально значущих результатів у різних сферах діяльності [1].

Таким чином, креативний потенціал підприємства це сукупність здібностей, знань, навичок і мотивацій працівників, які дозволяють генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї.

У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), експертний (для визначення критеріїв визначення креативного потенціалу), SWOT- аналіз для розроблення стратегії адаптації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування умов розроблення та реалізації стратегії адаптації машинобудівного підприємства до змін зовнішнього середовища, використовуючи його креативний потенціал.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Машинобудівна галузь є однією з важливих сфер промисловості, що забезпечує розвиток економіки внаслідок виробництва складних технічних систем та обладнання. Але турбулентність зовнішнього середовища через військові дії на території України, конкуренція, підвищення запитів споживачів продукції та послуг машинобудівних підприємств потребує нових підходів до стратегічного планування діяльності, вміння правильно визначати адаптивну траєкторію розвитку та створювати умови для розвитку креативного потенціалу. Для цього потрібно не лише оптимізувати виробничі процеси, а й активно впроваджувати інновації.

Сучасне машинобудівне підприємство працює в умовах стрімкої технологічної еволюції, де інноваційність та креативний потенціал працівників стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Крім того, зростання попиту на нестандартні рішення, автоматизацію та цифрові технології спонукає машинобудівні підприємства змінювати підходи до управління людськими ресурсами.

Донедавна традиційні підходи до управління акцентувалися на стабільності і плануванні на довготривалий період. Однак на сьогодні провідну роль відіграє гнучкість системи управління, тобто її спроможність швидко перебудувати внутрішні процеси та

структури залежно від нових реалій. Спостережено, що багато підприємств переходять до більш відкритих форм співпраці з партнерами, впроваджують цифрові системи обліку та аналітики, а також оптимізують кадри під потреби конкретних проектів.

За таких умов своєчасна адаптація підприємств дає змогу переходити від однієї бізнес-моделі до іншої з мінімальними витратами. Компанії ризикують втратити частину ринку або взагалі припинити свою діяльність, якщо вони не реагують на вищезгадані виклики часу [10]. Водночас, впровадження нових технологій та підходів (наприклад, цифрові платформи для управління виробництвом), дають можливість підприємствам підвищити ефективність і та якість продукції та послуг.

У процесі адаптації системи управління чітко розмежовують напрями інвестування ресурсів та скорочення витрат.

Основними напрямками інвестування ресурсів є:

- модернізація виробництва (оновлення застарілого обладнання, забезпечення надійності його експлуатації, застосовуючи інноваційні технології на прикладі ПАТ “Павлоградхіммаш” [5], ПрАТ “Азовський машинобудівний завод” [6], ТОВ “Укрспецмаш” [7], впровадження сучасних логістичних технологій);

- розвиток персоналу (формування креативного потенціалу, підвищення кваліфікації з урахуванням останніх інновацій та прогресу в сфері роботизації, штучного інтелекту тощо).

Основними напрямками щодо скорочення витрат є: зменшення бюрократії (застарілі процедури погоджень, необґрунтована паперова робота, що може сповільнювати зміни та гальмувати розвиток); відмова від неефективних витрат, пов’язаних з надлишковими адміністративними структурами, нераціональними внутрішніми процесами, зайвий обсяг контролю, тощо.

Сучасна концепція адаптивного управління ґрунтується на принципах гнучкості, інтегрованості, командного підходу, делегування повноважень, постійної актуалізації цілей та ефективного зворотного зв’язку. На відміну від класичної ієрархічної моделі, де управлінські рішення спускаються згори вниз, адаптивна використовує розподілене управління, формуючи лише загальні вектори змін, а структурні підрозділи впроваджують їх в дію, що не притаманно для ієрархічної моделі управління.

Таким чином, стратегія адаптації має бути збалансованою, зокрема фокусованою на чинниках, які підсилюють конкурентні переваги (креативний потенціал, модернізація, навчання, ефективна логістика) та мінімізують непотрібні витрати (бюрократія, дублюючі процеси, надмірний контроль).

Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що система управління машинобудівним підприємством повинна бути гнучкою та стабільною. Гнучкість сприяє швидкому реагуванню на нові технологічні тенденції й зміни в попиті, а стабільність підтримує якість продукції або послуг та строків її постачання, що підтримує репутацію підприємства.

В умовах воєнного стану, багатовекторної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, загроз енергетичної безпеки та обмеженого контролю над ринковим середовищем, традиційні моделі управління втрачають ефективність. АТ «Мотор Січ», як високоризикове машинобудівне підприємство, змушене оперативно реагувати на кризові явища, реагуючи не на точкові зміни, а на структурну трансформацію способу управління. Це спонукає до впровадження адаптивної моделі управління, яка дозволяє перебудовувати управлінські рішення в реальному часі залежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Насьогодні АТ «Мотор Січ» використовує класичну централізовану ієрархічну модель управління, яка характерна для великих промислових підприємств з вертикальним підпорядкуванням, чіткою процедурною дисципліною та фокусом на стабільне планування. За таких умов, основні управлінські функції (стратегія, бюджетування, контроль, кадрова політика) зосереджені на рівні вищого керівництва.

Однак в умовах воєнного стану це обмежує гнучкість системи управління підприємством. Зокрема, основними проблемами такої системи управління є:

- затримка в ухваленні рішень через багаторівневу комунікацію;
- відсутність адаптивних сценаріїв реагування на нестандартні виклики (знищення інфраструктури, енергетичні обмеження);
- низький рівень залучення нижчих рівнів управління до процесу змін;
- недостатня інтеграцію з ІТ-інструментами підтримки рішень у реальному часі;
- орієнтація на формальні процедури замість адаптації під середовище, яке змінюється.

Це є ознакою інерційної управлінської системи, що знижує швидкість трансформацій та підвищує ризики втрати контролю над кризовими ситуаціями (табл. 1.)

Таблиця 1.

Оцінка чинної управлінської моделі АТ «Мотор Січ» за критеріями адаптивності

Критерій	Поточна оцінка	Характеристика
Організаційна структура	Середня	Зміни можливі, але повільні і формальні
Швидкість ухвалення рішень	Низька	Рішення приймаються лише на вищому рівні
Рівень цифровізації управління		Середній
Децентралізація повноважень	Низька	Відсутність автономії у підрозділів
Здатність до сценарного планування	Низька	Реакція на події постфактум
Взаємодія між відділами	Середня	Висока формалізація, слабка горизонтальна координація
Управління персоналом	Середня	Недостатня мотивація кадрів (невисока заробітна плата, слабо розвинена та непрозора система заохочень)
Операційна гнучкість	Середня	Переналадка виробництва потребує складних узгоджень
Антикризова координація	Середня	Недостатня кількість антикризових заходів
Оцінка ефективності	Середня	За формальними критеріями

Джерело: складено авторами.

Аналіз даних (табл. 1) показав, що АТ «Мотор Січ» необхідно гнучко та професійно реагувати на зміни та активно вибудовувати стратегію адаптації, використовуючи креативний потенціал. Переважна більшість науковців переконані, що одним з початкових етапів розроблення стратегії адаптації є етап комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з використанням SWOT-аналізу. Тому його застосовано для АТ «Мотор Січ» у табл. 2.

Таблиця 2

SWOT-аналіз АТ «Мотор Січ»

О – можливості	S – сильні сторони
Розширення ринків збуту при вступі України в ЕС	Статус ведучого підприємства у галузі машинобудування, багата історія та традиції
Співробітництво з ведучими ЗВО країни як передумова залучення в роботу молодих талановитих співробітників	Висока спеціалізація кадрів
Партнерства з міжнародними компаніями.	Використання сучасних методів управління, проєктний підхід
Значущість HR-бренду (репутації) компанії у бізнес-середовищі	Власний науково-дослідний потенціал
Перспективи формування кластерів в регіональній економіці	Наявність бази підготовки кадрів, широкий спектр напрямів підготовки
Оптимізація регіональної структури установ професійної освіти державного рівня	Сучасна існуюча та постійно модернізована інфраструктура
Підтримка стратегічних напрямів розвитку підприємства з боку держави	Інтенсивне міжнародне співробітництво
Підвищення попиту на продукцію та послуги підприємства в результаті державної політики воєнного часу та глобалізаційних змін	Досвід реалізації масштабних проєктів у галузі машинобудування
Програми реабілітації військового та цивільного населення та залучення їх на ринок праці	Диверсифікованість продукції.
T – загрози	W – слабкі сторони
Боротьба за висококваліфіковані кадри внаслідок військових дій	Відтік кваліфікованих кадрів внаслідок військових дій
Негативні зміни на ринку праці	Високі витрати на виробництво
Бойові дії в регіоні	Руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій в регіоні
Погіршення соціальної інфраструктури регіону як прифронтової області	Залежність від зовнішніх ринків.
Економічна, політична та правова нестабільність	Обмежене фінансування інновацій
Втрати (нестача) інвестиційних ресурсів	Недостатня мотивація кадрів (невисока заробітна плата, слабо розвинена та непрозора система заохочень)
Зміни ринку глобального авіадвигунобудування	Відсутність необхідного досвіду керівних кадрів в інноваційній, проєктній діяльності
Обмеження експорту	Старіння технічної бази
Зростання інфляції	Слабка гнучкість збутової політики

Джерело: складено авторами.

Цей етап відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, оскільки отримані результати є основою проблемно-орієнтованого аналізу діяльності підприємства та є підґрунтям для формування його креативного потенціалу.

Аналіз SWOT-матриці дав можливість зробити такі висновки:

1. Специфіка діяльності АТ «Мотор Січ» дозволяє планувати та реалізовувати інноваційні зміни. Однак для їх впровадження необхідно проводити науково-методичну роботу серед працівників кадрового апарату та інформаційно-роз'яснювальну роботу серед працівників підприємства, соціальних партнерів тощо.

2. Основні зусилля мають бути спрямовані на застосування інноваційних технологій в діяльності підприємства.

3. Більшу увагу необхідно зосередити на підвищенні кваліфікації та перепідготовки кадрів та формуванні управлінських компетенцій працівників.

4. Слід зосередити увагу організації на питаннях формування позитивного іміджу підприємства.

5. Наявність соціальних інститутів, які зацікавлені у співпраці з АТ «Мотор Січ». Розвиток співробітництва з ними може сприяти розширенню інноваційних можливостей підприємства.

6. Адміністрації АТ «Мотор Січ» необхідно організувати інформаційно-роз'яснювальну роботу в питаннях реалізації стратегії адаптації.

Впровадження адаптивного управління на АТ «Мотор Січ» зумовлене потребою трансформувати жорстку централізовану модель, яка в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів втрачає ефективність. Запропоновано ключові напрями адаптації, кожен із яких ґрунтується на реальних управлінських розривах, виявлених у попередній діагностиці, зокрема:

Організаційна структура: для запобігання затримкам у прийнятті рішень та слабкій самостійності підрозділів запропоновано перехід на гібридну структуру в якій стратегічний центр координує, а локальні блоки отримують делеговані повноваження, що сприятиме скороченню часу реакції на зміни та посилить горизонтальну відповідальність.

Сценарне планування: за умов відсутності механізмів швидкого реагування на кризові явища виникає потреба у створенні набору сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, критичного) з оновленням кожні 3 місяці; що сприятиме проактивному управлінню в умовах невизначеності.

Цифрові інструменти: за умов фрагментованості даних та низького рівня аналітики ефективним є впровадження BI-систем (наприклад, Power BI або Qlik), KPI та автоматизація виробничої аналітики; це сприятиме підвищенню точності управлінських рішень та контролю за результатами.

Система прийняття рішень: централізація знижує оперативність, що спонукає делегування повноважень начальникам цехів, впровадження внутрішніх регламентів прийняття локальних рішень з можливістю постфактум погодження, що дозволить підрозділам оперативно реагувати на зміни ситуації.

Управління персоналом: в умовах дефіциту кадрів і перевантаження необхідні навчання кадрів з питань адаптивності, лідерства, кризової комунікації, та їх психологічна підтримка, що підвищить їх стійкість і залученість у процеси адаптації підприємства.

Фінансова гнучкість: в умовах форс-мажору класичні кошториси не працюють, тому запропоновано гнучке бюджетування з введенням резервних фондів (на випадок значних руйнувань інфраструктури, втрати постачальника тощо), що підвищить здатність реагувати на раптові фінансові загрози.

Операційна гнучкість: переналадка виробництва потребує сценаріїв швидкого перемикання; створення варіативних режимів (режим енергоекономії, аварійний, ротаційний) дозволить підтримувати роботу в критичних ситуаціях.

Антикризова координація: слабка комунікація між блоками унеможливорює оперативну реакцію, тому доцільне створення міжфункціональних команд (з виробництва, логістики, ІТ, безпеки), що діятимуть як оперативні штаби.

Внутрішні комунікації: низька поінформованість працівників створює недовіру і спротив; необхідно запустити цифрові канали (внутрішній портал, чати, новинні дайджести) та регулярні опитування.

Оцінка ефективності: без системного виміру результатів адаптація стає хаотичною; впровадження адаптивної аналітики з оцінкою ключових показників (час реакції, гнучкість бюджету, динаміка опору змінам) дозволить не тільки моніторити, а й коригувати стратегію в реальному часі.

Таким чином, запропонована структура адаптивного впровадження для АТ «Мотор Січ» формує не лише набір дій, а повноцінну логіку переходу до управління, що ґрунтується на швидкості, децентралізації, цифровізації та залученості персоналу, як ключових умовах виживання та розвитку у кризовий період.

Упровадження адаптивного управління на АТ «Мотор Січ» має забезпечити не лише модернізацію управлінських процесів, а й конкретні стратегічні результати. У нинішніх умовах ключовими пріоритетами є скорочення часу реагування, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, зниження втрат у виробництві та стабілізація функціонування підприємства. Очікувані ефекти торкаються кількох управлінських вимірів:

- децентралізація рішень дозволить зменшити час на узгодження дій, забезпечити більшу відповідальність структурних підрозділів у сфері організаційної структури;
- гнучкість забезпечить зменшення втрат під час перебоїв чи обмежень ресурсів у сфері операційного управління;
- управління персоналом буде тривкішим до стресів і адаптивним за рахунок перерозподілу функцій та психологічної підтримки;
- прийняття рішень буде пришвидшено завдяки делегуванню повноважень і цифровим каналам моніторингу;
- сценарне планування дозволить готувати підприємство до різних варіантів розвитку подій, а не лише реагувати постфактум.

Інформація про очікувані ефекти узагальнена в табл. 3.

Таблиця 3

Очікувані результати за напрямками змін

Напрямок змін	Очікувані результати
Організаційна структура	Зменшення часу узгодження на 30–40%; зростання автономії підрозділів
Прийняття рішень	Прискорення ухвалення рішень у 1,5–2 рази; зменшення кількості ескалацій
Сценарне планування	Наявність готових реакцій на 80% типових ризиків; скорочення часу мобілізації ресурсів
Цифровізація управління	Реальне онлайн-управління KPI; прозора звітність для керівництва
Управління персоналом	Покращення стійкості персоналу до змін; зниження плинності кадрів
Операційна гнучкість	Швидка перебудова виробничих процесів; зменшення втрат під час перебоїв
Антикризова координація	Скорочення хаосу в кризових ситуаціях; підвищення узгодженості дій цехів
Внутрішні комунікації	Підвищення довіри до керівництва; зниження спротиву змінам
Оцінка ефективності	Можливість гнучкого коригування стратегії; зниження ризику дезадаптації

Реалізація адаптаційної стратегії передбачає впровадження конкретних управлінських рішень, контроль за їх ефективністю та внесення коригувань. Важливу роль має розвиток креативного потенціалу, адже робота з новими технологіями вимагає інноваційного типу мислення та підвищення кваліфікації співробітників.

Постійний моніторинг ефективності запроваджених заходів дозволяє оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства та за потреби змінювати підходи до управління.

Управління креативним потенціалом дозволяє систематизувати процес генерування та реалізації нових ідей, забезпечуючи їхню ефективну інтеграцію в діяльність підприємства. Його основні етапи наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Основні етапи управління креативним потенціалом

Етап	Основні завдання
Ініціація	Визначення ключових проблем, які потребують вирішення. Формулювання стратегічних цілей розвитку креативного потенціалу.
Планування	Розробка заходів щодо стимулювання творчої діяльності працівників. Визначення необхідних ресурсів та відповідальних осіб.
Організація та виконання	Організація та реалізація запланованих заходів, включаючи тренінги, мотиваційні програми, конкурсні ініціативи.
Моніторинг і контроль	Вимірювання ефективності реалізованих заходів за допомогою KPI (кількість нових ідей, рівень впроваджених рішень, рівень залученості працівників).
Завершення	Аналіз отриманих результатів, визначення подальших кроків щодо розвитку креативного потенціалу.

В сучасних реаліях, коли виробничі потужності АТ «Мотор Січ» розташовані біля зони бойових дій, керівництву підприємства необхідно аналізувати чинники, які безпосередньо чи опосередковано впливають на реалізацію стратегії адаптації та розвиток його креативного потенціалу.

За таких умов, реалізація стратегії адаптації машинобудівного підприємства є складним, але необхідним процесом, що забезпечує його стійкість та розвиток. Використання сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій, стратегічного планування та розвиток креативного потенціалу дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й ефективно використовувати нові можливості.

ВИСНОВКИ

Доведено, що впровадження стратегії адаптації на АТ «Мотор Січ» є критично необхідним кроком в умовах воєнного стану та високої турбулентності зовнішнього середовища, а креативний потенціал працівників відіграє важливу роль у створенні нових технологій, розробці продукції, підвищенні ефективності виробництва та адаптації до змін.

Визначено, що діюча централізована система управління є вразливою за ключовими критеріями адаптивності, зокрема затримки в ухваленні рішень, перевантаження управлінських ланок, слабка горизонтальна координація. За результатами SWOT-аналізу обґрунтовано стратегію адаптації, яка враховує переваги гібридного адаптивного підходу та дозволяє чітко розподілити функції між рівнями управління, усунути дублювання та забезпечити швидку реакцію на кризові сигнали.

З'ясовано, що очікувані ефекти охоплюють скорочення часу ухвалення рішень, підвищення операційної стійкості, зміцнення комунікації та стратегії персонального залучення. Обґрунтовано, що стратегія адаптації не лише підвищує ефективність у короткостроковій перспективі, але й формує стратегічну гнучкість у довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавловська, Н., Рудніченко, Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал: структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 394-400.
2. Гросул В.А., Филипенко О.М., Рачкован О.Д. Стратегія адаптації: теоретичні аспекти. *Економічний простір*. 2016. № 112. С. 129-139.
3. Corazza G. E., Lubart T. Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence*. 2021. № 9.
4. Miles R.E. and Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York. 1978.
5. Narivskiy A.E. Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: corrosion, protection*. 2010. №11. P. 1-7.
6. Narivskiy A.E. Influence of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: corrosion, protection*. 2011. № 2. P. 33-40.
7. Нарівський О. Е., Солідор Н.А. Корозійні процеси і швидкість росту пітінгів сталей AISI 304 та 08X18H10T у модельних оборотних водах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. Серія: Технічні науки. 2011. № 23. С. 86-96.
8. Пригара, О., Ярош-Дмитренко, Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. № 2 (223), С. 108-114.
9. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент. 2013. 408 с.
10. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>. (дата звернення: 17.02.2025).
11. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 20. С. 143-146.

REFERENCES

- Havlovskaya, N., Rudnichenko, Ye., Harbuziuk, O. (2025). Creativity and creative potential: structural-content analysis and influence on innovative development. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 394-400. [in Ukrainian].
- Grosul, V.A., Filipenko, O.M., Rachkovan, O.D. (2016). Adaptation strategy: theoretical aspects. *Ekonomichnyi Prostir*, 112, 129-139. [in Ukrainian].
- Corazza, G.E., Lubart, T. (2021). Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence*, 9.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Narivskiy, A.E. (2010). Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: Corrosion, Protection*, 11, 1-7.
- Narivskiy, A.E. (2011). Influence of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: Corrosion, Protection*, 2, 33-40.

- Narivskiyi, O.E., Solidor, N.A. (2011). Corrosion processes and pitting growth rate of AISI 304 and 08X18H10T steels in model circulating waters. *Visnyk Pryazovskyi State Technical University. Series: Technical Sciences*, 23, 86–96. [in Ukrainian].
- Pryhara, O., Yarosz-Dmytrenko, L. (2023). Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2(223), 108–114. [in Ukrainian].
- Pulina, T.V. (2013). Methodical approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises. Monograph. Zaporizhzhia: Aktsent. 408 p. [in Ukrainian].
- Pulina, T.V., Teslenok, I.M., Nosov, M.P. (2019). Problems and prospects for the development of business incubators in Ukraine as an innovative organizational structure. *Efektivna Ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (accessed 17.02.2025). [in Ukrainian].
- Savitska, N.V., Kolomiets, O.L. (2012). Management of enterprise's creative potential: strategy and tactics. *Naukovyi Visnyk of Lviv Polytechnic National University*, 20, 143–146. [in Ukrainian].

CREATIVE POTENTIAL AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE ADAPTATION STRATEGY OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Tetiana Pulina

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Alekseenko

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksii Alekseenko

*National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

The essence and components of the strategy for adapting a machine-building enterprise to changes in the external conditions are considered, the analysis of the external and internal conditions of PJSC "Motor Sich" is performed, and the directions for improving the adaptive management system of the enterprise using creative potential are substantiated.

The study, based on the practical case of PJSC "Motor Sich", systematically combines the analysis of changes in the external and internal environment of the enterprise in wartime conditions. The influence of external and internal conditional factors on changes in the enterprise's management decisions is analyzed using SWOT-analysis, which takes into account new critical conditions: military actions in the region, regulatory challenges, export restrictions, the impact of energy instability, cost inflation, changes in the global aircraft engine market, the impact of aging technical base, personnel shortage, organizational inertia and weak flexibility of sales policy in conditions of market restrictions. It is proven that the implementation of the adaptation strategy in martial law is not a separate crisis function, but should be a constant integrated process of strategic management, adapted to the macro- and microconditions.

Recommendations for the implementation of adaptive management on the basis of the development of creative potential and strengthening of innovative activity as key mechanisms of change are substantiated. This allows creating an applied model of transformation for machine-building enterprises in martial law, which is of practical value for management in crisis situations.

Specific steps are identified to strengthen the managerial stability of the enterprise, increase its flexibility and efficiency in conditions of crisis challenges. The results obtained can be used in the practice of managing machine-building enterprises in conditions of instability. The practical value of the study lies in the fact that, based on the analysis of the activities of PJSC "Motor Sich" in martial law, specific management solutions have been developed that can be used to implement

Pulina, T., Alekseenko, O. & Alekseenko, O. (2025). Creative potential as a tool for implementing the adaptation strategy of a machine-building enterprise. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 134-145. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-10>

an adaptive model of changes by machine-building enterprises on the basis of the development of creative potential. Developing creative potential allows you to more effectively coordinate creative

Keywords: machine-building enterprise, development, creative potential, adaptation strategy.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

02 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК [005.8:005.21]:005.336.3

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-11

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ
ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ У СУЧАСНОМУ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сергієнко Т.І.*

к.політ.н, доцент

Національний університет

«Запорізька політехніка»

м.Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-4654-9248

Венгер О. М.

к.політ.н, доцент

Інженерний навчально-науковий інститут

ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

м.Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-3758-7891

* Email автора для листування: sergienko7921@gmail.com

Анотація. У статті розглядається управління проєктами як стратегічно важливий інструмент ефективного розвитку стартапів у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю стартапів як драйверів інноваційної економіки та необхідністю пошуку дієвих управлінських підходів для забезпечення їх стійкого функціонування й конкурентоспроможності. У контексті швидких технологічних змін, нестабільності ринків і високого рівня невизначеності стартапи змушені впроваджувати гнучкі управлінські моделі, серед яких і проєктний підхід який посідає провідне місце.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання проєктного менеджменту в управлінні стартапами, аналіз сучасних методологій управління проєктами з погляду їхньої релевантності до потреб стартапів та визначення ключових чинників, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності новостворених підприємств.

Для досягнення поставленої мети було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел для вивчення концептуальних основ проєктного управління; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між управлінням проєктами та рівнем конкурентоспроможності стартапів; а також методи експертного оцінювання і узагальнення практичного досвіду – для формування прикладних рекомендацій щодо впровадження проєктного підходу.

У результаті дослідження встановлено, що успішне управління стартапом потребує гнучкого, адаптивного та інноваційного управлінського підходу, який дає змогу ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами, знижувати ризики, підвищувати ефективність командної роботи та забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Запропоновано модель інтеграції елементів проєктного управління в стратегічну й операційну діяльність стартапу. Визначено низку факторів, що найбільше впливають на підвищення конкурентоспроможності, зокрема: наявність чітко сформульованих цілей і завдань проєкту, ефективна комунікація в команді, постійний моніторинг прогресу, швидкість прийняття рішень і здатність до інновацій.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх застосування засновниками стартапів, керівниками інноваційних проєктів, підприємцями-початківцями та інвесторами під час розроблення бізнес-стратегій, управління ризиками, формування ефективних команд та підвищення загальної стійкості новостворених компаній до зовнішніх викликів.

Ключові слова: управління проєктами, стартапи, конкурентоспроможність, бізнес-середовище, проєктний менеджмент, інновації, ефективність, адаптивність.

JEL класифікатор: L26, M13, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стартапи є важливою складовою сучасної економіки, оскільки саме вони формують нові ринкові ніші, генерують інновації та сприяють технологічному розвитку. Проте нестабільність економічного середовища, обмеженість ресурсів, високий рівень конкуренції та невизначеність зовнішніх факторів становлять серйозні виклики для ефективного функціонування й розвитку стартапів. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження гнучких та дієвих інструментів управління, здатних забезпечити адаптивність, швидкість реагування на зміни та стратегічну орієнтованість підприємницької діяльності.

Одним із таких інструментів є управління проєктами, що розглядається як ефективний підхід до організації діяльності стартапів на різних етапах їхнього життєвого циклу. Проєктний підхід дозволяє структурувати цілі, оптимізувати використання обмежених ресурсів, знижувати ризики та формувати конкурентні переваги. У кризових умовах, спричинених, зокрема, повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, гнучкість та оперативність проєктного управління стають критично важливими для збереження життєздатності молодих підприємств.

У цьому контексті здатність стартапів ефективно застосовувати інструменти проєктного менеджменту для забезпечення своєї стійкості та конкурентоспроможності набуває особливої значущості. Тому актуальним є питання дослідження методів управління проєктами з урахуванням специфіки стартапів, визначення ключових факторів, що впливають на ефективність їх реалізації, а також формулювання практичних рекомендацій щодо посилення проєктного потенціалу молодих підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню ефективного розвитку стартапів, їх конкурентоспроможності та застосування інструментів управління проєктами присвячено значну кількість наукових праць. Так, наприклад, у роботах Т. Гусаковської та Н. Кужель [1], а також Г. Скорик і А. Недошитка [2] проаналізовано актуальні проблеми розвитку стартапів в Україні, зокрема бар'єри інноваційного середовища, нестачу фінансування та кадрового потенціалу. Стаття С. Горбаченко, О. Чепурної та В. Слатвінської [3] окреслює ключові переваги адаптації проєктного підходу в управлінні стартапами та обґрунтовує його значущість у трансформаційній економіці. Дослідження Т. Сак, Л. Шостак і Ю. Вознюка [4] надає комплексну характеристику теоретико-методологічних засад функціонування стартапів як елементів національної економіки, виокремлюючи сучасні тренди цифровізації. У монографії за редакцією С. Чернова, В. Воронкової, А. Двигун, О. Сосніна та інших [5] розглянуто вітчизняний і зарубіжний досвід реалізації проєктного управління та його вплив на ефективність інноваційних підприємств. У підручнику К. Копішинської [6] систематизовано теоретичні засади та практичні інструменти управління стартапами, що є корисними для здобувачів економічних спеціальностей.

Особливу увагу методології проєктного менеджменту приділено у навчальних і методичних виданнях О. Козуб [7], а також І. Станьковської [8], де обґрунтовано технології планування, реалізації та контролю за проєктами, що мають критичне значення для стартапів на етапі масштабування. У роботі О. Мосіна [9] акцентовано на новітніх тенденціях розвитку стартап-екосистеми в умовах глобалізації та посилення конкуренції. А в статті З. Тягунової, І. Кравчука та В. Томаха [10] проаналізовано специфіку виходу українських стартапів на міжнародні ринки й використання проєктного підходу як ключового інструменту для цього.

Огляд наведених досліджень засвідчує, що управління проєктами розглядається як стратегічний інструмент розвитку стартапів, що дозволяє не лише підвищити ефективність їх діяльності, а й сформуванню стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання проєктного менеджменту в управлінні стартапами, аналіз сучасних методологій управління проєктами з погляду їхньої релевантності до потреб стартапів та визначення ключових чинників, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності новостворених підприємств.

У межах дослідження передбачено проаналізувати наукові підходи до трактування сутності проєктного управління та його значення для підприємницької діяльності, охарактеризувати особливості функціонування стартапів у динамічному бізнес-середовищі, дослідити потенціал застосування різних методологій проєктного менеджменту, таких як Agile, Scrum, Lean і Waterfall. Також завданням є виявлення взаємозв'язку між рівнем ефективності управління проєктами та конкурентоспроможністю стартапів, узагальнення практичного досвіду реалізації проєктного підходу у вітчизняних і зарубіжних стартапах, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження проєктного управління для підвищення ефективності, адаптивності та стратегічної стійкості новостворених підприємств.

МЕТОДОЛОГІЯ

У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел — для вивчення концептуальних основ проєктного управління в контексті підприємницької діяльності; системний підхід — для виявлення взаємозв'язків між ефективністю управління проєктами та рівнем конкурентоспроможності стартапів у динамічному бізнес-середовищі; логіко-аналітичний підхід — для структуризації факторів впливу на успішність реалізації проєктів у новостворених підприємствах. З метою забезпечення практичної спрямованості дослідження було також використано методи експертного оцінювання та узагальнення практичного досвіду функціонування стартапів, що дозволило сформуванню прикладні рекомендації щодо інтеграції інструментів проєктного менеджменту в управлінську практику інноваційно-орієнтованих бізнес-ініціатив.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інновації та створення нових продуктів є двигуном розвитку сучасної економіки, і в цьому контексті стартапи відіграють особливу роль. Поняття «стартап» виникло у США у 1930-х роках, коли студенти Стенфордського університету Вільям Хьюлетт та Девід Паккард заснували невелике підприємство, яке вони назвали «Start Up» [4]. Згодом це

підприємство перетворилось на світовий технологічний гігант — компанію Hewlett-Packard. Характерною особливістю стартапів як форми бізнесу є домінування інноваційного новаторського мислення та створення продуктів або послуг, раніше невідомих на ринку [8, с. 14]. Стартапи відіграють ключову роль у розвитку інноваційної економіки, генеруючи нові технології, продукти та бізнес-моделі. Водночас їх діяльність супроводжується значною невизначеністю, обмеженими ресурсами та стрімкими змінами зовнішнього ринкового середовища.

Російсько-українська війна, що триває в Україні, також є значним бар'єром для українських стартапів. Сприйняття України як ринку з високим рівнем ризику може відлякувати іноземних інвесторів та клієнтів, що ускладнює вихід стартапів на міжнародні ринки. У таких умовах успіх стартапу великою мірою залежить від здатності ефективно планувати, координувати та контролювати всі етапи реалізації проєктів. Саме тому проєктний менеджмент виступає одним із найважливіших інструментів, що сприяють системному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. Використання системного підходу до планування, координації і контролю реалізації проєктів дає можливість стартапам успішно долати виклики, пов'язані з високою невизначеністю, обмеженістю ресурсів, швидкою зміною ринкових умов та необхідністю оперативно адаптуватися до нових обставин [1, с. 25].

Управління проєктами включає комплекс методів, інструментів і технологій для управління ресурсами, ризиками, строками і якістю виконання завдань [9, с. 24]. Сучасні методології управління проєктами можуть бути класифіковані за різними підходами, зокрема за рівнем формалізації, сферою застосування та типом організації (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Класифікація методологій управління проєктами з описом та перевагами для стартапів

Методологія	Категорія	Опис	Переваги для стартапів
Waterfall	Традиційна	Лінійний послідовний підхід	Чіткість етапів, прозорість процесу
PMBOK	Традиційна	Стандартний набір процесів	Стандартизація та контроль якості
Agile	Гнучка	Ітеративний, гнучкий підхід	Швидка адаптація до змін, гнучкість
Scrum	Гнучка (Agile)	Фреймворк Agile з чіткими ролями	Командна робота, швидкий зворотний зв'язок
Kanban	Гнучка (Agile)	Візуалізація завдань, гнучке управління	Підвищення прозорості та ефективності процесів
Lean	Гнучка	Орієнтований на мінімізацію втрат	Ефективне використання ресурсів, скорочення витрат
PRINCE2 Agile	Гібридна	Поєднання традиційних і гнучких підходів	Баланс між контролем і гнучкістю
Critical Chain	Спеціалізована	Орієнтація на оптимізацію ресурсів	Зменшення простоїв, покращення управління ресурсами
Six Sigma	Спеціалізована	Орієнтація на підвищення якості	Систематичне зниження дефектів, покращення процесів

Джерело: складено авторами

Також слід зазначити, що застосування різних методологій управління проектами значною мірою залежить від специфіки стартапу, масштабів проекту, рівня невизначеності та ресурсної бази. Вибір адекватного підходу до управління є ключовим фактором, що впливає на успішність реалізації бізнес-ідей і формування конкурентних переваг.

Стартапи функціонують у висококонкурентному та швидкозмінному бізнес-середовищі, що зумовлює необхідність оперативного реагування на ринкові виклики [3, с. 114]. Гнучкі методи управління проектами, такі як Agile та Scrum, дозволяють швидко адаптувати продукт до потреб споживачів та оптимізувати внутрішні робочі процеси.

Ефективне управління проектами позитивно впливає на конкурентоспроможність стартапів за рахунок підвищення якості продуктів, скорочення часу виходу на ринок та оптимального використання ресурсів [11, с. 194]. Щодо ключових факторів, які визначають успіх проектів у стартапах та формують їх конкурентні переваги, то вони представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові фактори успіху проектів у стартапах та їх вплив на конкурентоспроможність

Фактор успіху	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Компетентність команди	Рівень знань і навичок учасників проекту	Забезпечує якісне виконання завдань
Інноваційність	Здатність впроваджувати нові ідеї і технології	Відрізняє продукт від конкурентів
Адаптивність	Гнучкість до змін ринкових і внутрішніх умов	Забезпечує швидке реагування на виклики
Планування і контроль	Чітке визначення цілей, етапів і ресурсів	Мінімізує ризики, підвищує ефективність

Джерело: складено авторами

Розглянуті ключові фактори успіху проектів у стартапах підкреслюють важливість компетентності команди, інноваційності, адаптивності та чіткого планування й контролю для підвищення їхньої конкурентоспроможності [6]. Вміння ефективно управляти ресурсами, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати інновації є критичними чинниками для забезпечення сталого розвитку новостворених підприємств. Ефективне управління цими аспектами дозволяє стартапам не лише якісно реалізовувати свої бізнес-ідеї, але й оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, що є особливо актуальним у динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Аналіз успішних кейсів українських та міжнародних стартапів свідчить про позитивний вплив структурованого управління проектами на їхній розвиток і довгострокову конкурентоспроможність [2, с. 30]. Використання цифрових платформ для керування проектами, таких як Jira, Trello, Asana, дозволяє стартапам значно підвищити рівень координації між учасниками команди, оптимізувати розподіл ресурсів, а також забезпечити прозорість та оперативність контролю за виконанням завдань [10, с. 67]. Це сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із затримками та невідповідністю результатів вимогам ринку.

Крім того, такі інструменти підтримують гнучкість робочих процесів, що є особливо важливим для стартапів, які функціонують в умовах високої невизначеності та швидких

змін. Впровадження проєктного менеджменту у поєднанні з цифровими технологіями дозволяє підвищити якість продукту, скоротити час виходу на ринок та максимально ефективно використовувати обмежені ресурси. Основні інструменти управління проєктами, що застосовуються у стартапах, наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Основні інструменти управління проєктами, застосовувані у стартапах

Інструмент	Призначення	Переваги
Jira	Управління задачами і трекінг помилок	Гнучкість, підтримка Agile і Scrum
Trello	Візуальний менеджмент завдань	Простота використання, наочність
Asana	Планування і контроль проєктів	Можливість інтеграції з іншими сервісами
Microsoft Project	Традиційне планування проєктів	Потужний інструмент для великих проєктів

Джерело: складено авторами

Таким чином, структуроване управління проєктами виступає фундаментальним чинником успішного розвитку стартапів, який безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність та здатність витримувати виклики сучасного бізнес-середовища [5, с. 216].

Приклади успішних кейсів підтверджують цю тезу. Зокрема, стартап Grammarly, який завдяки впровадженню гнучких методів управління проєктами Agile та використанню цифрових інструментів, зміг швидко адаптувати свій продукт під потреби користувачів, забезпечивши глобальний успіх і залучення мільйонів клієнтів [12].

Український стартап GitLab, що пропонує платформу для DevOps, активно застосовує Scrum та Lean-підходи, що дозволяє ефективно координувати віддалені команди, швидко впроваджувати інновації та зберігати високу якість продукту, завдяки чому компанія вийшла на світовий рівень [7, с. 44].

Ці приклади ілюструють, як правильно обрані методології управління проєктами разом із сучасними цифровими платформами сприяють досягненню стратегічних цілей стартапів та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

Отже, проаналізовані дані свідчать, що застосування сучасних інструментів управління проєктами у стартапах значно підвищує ефективність їх діяльності, сприяє оптимізації робочих процесів та забезпечує гнучкість в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Використання цифрових платформ, таких як Jira, Trello та Asana, дозволяє покращити координацію командної роботи, оперативно реагувати на зміни та контролювати якість виконання завдань. Таким чином, інтеграція проєктного менеджменту у бізнес-процеси стартапів є ключовим фактором, що впливає на їх конкурентоспроможність, стійкість та здатність до інноваційного розвитку.

Виходячи з вищезазначеного, доцільним є впровадження низки рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління проєктами у стартапах [14]. Детальний перелік таких рекомендацій наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Рекомендації щодо підвищення ефективності управління проєктами у стартапах

Рекомендація	Обґрунтування	Очікуваний ефект	Приклади впровадження
Впроваджувати гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Lean)	Допомагає швидко адаптуватися до змін ринку та внутрішніх викликів, підвищує гнучкість бізнес-процесів	Скорочення часу розробки, підвищення якості продукту, гнучкість управління	Компанії Grammarly, GitLab
Активно використовувати цифрові платформи (Jira, Trello, Asana)	Забезпечує прозорість, кращу координацію та комунікацію між членами команди, контролює виконання завдань	Оптимізація робочих процесів, зменшення ризиків затримок і помилок	Стартапи з віддаленими командами
Регулярно підвищувати кваліфікацію та навички команди у сфері проєктного менеджменту	Розширення знань і навичок команди підвищує якість прийняття рішень і виконання проєктів	Підвищення продуктивності, зниження кількості помилок та конфліктів	Внутрішні тренінги, зовнішні курси, сертифікації
Формувати культуру інноваційності та відкритості до змін	Стимулює пошук нових рішень, підтримує адаптивність в умовах невизначеності	Підвищення конкурентних переваг, здатність швидко реагувати на виклики	Використання методів Brainstorming, Design Thinking
Впроваджувати системи оцінки ризиків і їх моніторингу	Своєчасне виявлення і реагування на потенційні загрози знижує ймовірність негативних наслідків	Мінімізація втрат, забезпечення безперервності роботи	Регулярний аналіз ризиків, використання програмного забезпечення
Застосовувати інструменти планування і контролю (Gantt charts, Kanban)	Чітке планування дозволяє відслідковувати прогрес і коригувати дії у разі відхилень	Підвищення ефективності, своєчасне завершення проєктів	Планування і контроль проєктів з допомогою цифрових інструментів
Інтегрувати зворотний зв'язок від клієнтів у процес розробки продукту	Забезпечує відповідність продукту реальним потребам ринку	Підвищення задоволеності клієнтів, зменшення ризику невідповідності продукту	Використання MVP, регулярні опитування, аналіз користувацьких відгуків

Джерело: складено авторами

Запропоновані рекомендації спрямовані на оптимізацію процесів проєктного менеджменту в стартапах, що дозволить підвищити якість планування, покращити комунікацію всередині команд та забезпечити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Їхнє впровадження сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності стартапів. Загалом, системний підхід до управління проєктами є ключовим чинником сталого розвитку інноваційних підприємств у сучасному бізнес-середовищі [13, с. 120].

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок даного дослідження, зазначимо, що управління проєктами є невід'ємним та надзвичайно ефективним інструментом для розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. Використання системного підходу до планування, координації і контролю реалізації проєктів дає можливість стартапам успішно долати виклики, що пов'язані з високою невизначеністю, обмеженістю ресурсів, швидкою зміною ринкових умов та необхідністю оперативно адаптуватися до нових обставин. Впровадження сучасних методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum, Lean, а також застосування цифрових платформ (Jira, Trello, Asana) значно підвищує ефективність командної роботи, оптимізує розподіл ресурсів і сприяє більш прозорому та гнучкому контролю за виконанням завдань. Це, у свою чергу, дозволяє стартапам підвищувати якість своїх продуктів, скорочувати час виходу на ринок та посилювати свою інноваційну спроможність, що є вирішальними чинниками для досягнення успіху в умовах жорсткої конкуренції.

Застосування проєктного управління сприяє формуванню культури відповідальності та залученості серед учасників команди, що є важливим фактором для сталого розвитку стартапу. Такий підхід також допомагає більш чітко визначати пріоритети та концентрувати зусилля на ключових аспектах проєкту, знижуючи ризики та мінімізуючи можливі втрати. Значну роль відіграє й можливість швидко отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів, що дозволяє коригувати стратегію та удосконалювати продукт відповідно до потреб ринку. В умовах цифрової трансформації бізнесу, інтеграція інноваційних технологій у процеси управління проєктами відкриває додаткові перспективи для масштабування та оптимізації діяльності стартапів. Отже, комплексне впровадження проєктного управління стає не лише інструментом оперативного управління, а й ключовим чинником довгострокового успіху та стабільності молодих підприємств у конкурентному середовищі.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на:

- розробку адаптивних моделей управління проєктами, які враховують специфіку різних галузей та особливості стартапів на різних етапах розвитку;
- аналіз впливу культурних і регіональних факторів на ефективність застосування проєктного менеджменту у стартапах;
- вивчення ролі штучного інтелекту та автоматизації у покращенні процесів управління проєктами;
- дослідження методів інтеграції проєктного менеджменту з іншими управлінськими підходами, наприклад, управлінням ризиками, інноваційним менеджментом і стратегічним плануванням;
- оцінку довгострокового впливу застосування цифрових платформ на стабільність і масштабування стартапів.

Загалом, подальший розвиток знань і практичного досвіду в галузі управління проєктами сприятиме формуванню більш конкурентоспроможної та стійкої екосистеми стартапів, що є ключовим чинником розвитку інноваційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбаченко С., Чепурна О., Слатвінська В. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 4 (04). С. 24-28. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>
2. Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та управління національним господарством*, 2020. № 4. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-29-34>
3. Копішинська К.О. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / за ред. О.А. Гавриша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с. URL: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichk>
4. Монтрін І. І., Танська Л. В. Стартапи: теоретико-методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 10. URL: https://economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/92.pdf (дата звернення: 23.01.2025).
5. Мосін О. Сучасні тенденції розвитку стартап-екосистеми. *Економічний простір*, 2024. №190. С. 214-217. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-39>
6. Палійчук Є. С., Федоров Р. К. Основні перешкоди розвитку стартапів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.100.
7. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 65. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7>.
8. Седікова І.О. Особливості стартапу як інноваційного проєкту. *Причорноморські наукові студії*. 2020. Вип. 55-2. С. 12–16. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/4.pdf
9. Сергієнко Т.І., Козуб О.О. Планування проєктної діяльності. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління проєктами» та 7.18010013 «Управління проєктами» ЗДІА денної та заочної форм навчання кафедри менеджменту організацій та управління проєктами / Укл.: Т.І.Сергієнко, О.О. Козуб. Запоріжжя, 2015. 114с.
10. Скорик Г. І., Недошитко А. А. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-11>
11. Станьковська І.М. Управління якістю проєктів. Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті: *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців*. Одеса : ОДАБА. 2021. С. 193–195.
12. Тягунова З., Кравчук І., Томах В. Українські стартапи на міжнародних ринках. *Економіка та суспільство*, 2023. №49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-5>
13. Управління проєктами: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія] Під ред. С.Чернова, В.Воронкової, А.Двигун, О.Сосніна та ін.. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 356с.
14. Федоров Р. К. Стан та основні напрями розвитку стартапів в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-215-021.4.200>

REFERENCES

Horbachenko, S., Chepurna, O., Slatvinska, V. (2023). Adaptation of the project approach to startup management. *Transformatsiina ekonomika*, 4(04), pp. 24–28. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5> [in Ukrainian].

- Sergiienko, T. & Venger, O. (2025). Project management as a tool for effective development and enhancing the competitiveness of startups in the modern business environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 146-156. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-11>
- Husakovska, T.O., Kuzhel, N.L. (2020). Development of startups in Ukraine: problems and prospects. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 4, pp. 29–34. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-29-34> [in Ukrainian].
- Kopishynska, K.O. (2020). Startup Management: A Textbook for Higher Education Students in Economic Specialties. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo “Politekhnikha”. 716 p. Retrieved from: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichk> [in Ukrainian].
- Montrin, I.I., Tanska, L.V. (2021). Startups: theoretical and methodological aspects of innovative business development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 10. Retrieved from https://economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/92.pdf [in Ukrainian].
- Mosin, O. (2024). Current trends in the development of startup ecosystems. *Ekonomichnyi prostir*, 190, pp. 214–217. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-39> [in Ukrainian].
- Paliichuk, Ye.S., Fedorov, R.K. (2021). Main obstacles to the development of Ukrainian startups. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.100> [in Ukrainian].
- Sak, T.V., Shostak, L.V., Vozniuk, Yu.S. (2022). Development of startups in Ukraine: theoretical aspects, trends, opportunities. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 65, pp. 43–48. <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7> [in Ukrainian].
- Sedikova, I.O. (2020). Peculiarities of a startup as an innovative project. *Prychornomorski naukovy studii*, Issue 55–2, pp. 12–16. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/4.pdf [in Ukrainian].
- Serhiienko, T.I., Kozub, O.O. (2015). Project activity planning: educational and methodological manual. Zaporizhzhia: ZDIA. 114 p. [in Ukrainian].
- Skoryk, H.I., Nedoshytko, A.A. (2021). Development of startups in Ukraine: problems and prospects. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(1), pp. 65–69. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-11> [in Ukrainian].
- Stankovska, I.M. (2021). Project quality management. In: *Upravlinnia proektamy: proektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti*. Odesa: ODABA, pp. 193–195. [in Ukrainian].
- Tiahunova, Z., Kravchuk, I., Tomakh, V. (2023). Ukrainian startups on international markets. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-5> [in Ukrainian].
- Chernov, S., Voronkova, V., Dvyhun, A., Sosnin, O., et al. (Eds.) (2015). Project management: domestic and international experience. Zaporizhzhia: RVV ZDIA, pp. 356. [in Ukrainian].
- Fedorov, R.K. (2021). State and main directions of startup development in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-215-021.4.200> [in Ukrainian].

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT AND ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF STARTUPS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Tetiana Sergiienko

*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Olga Venger

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines project management as a strategically important tool for the effective development of startups in today's competitive business environment. The relevance of the topic is driven by the growing role of startups as drivers of the innovation economy and the need to identify effective management approaches to ensure their sustainable operation and competitiveness. In the context of rapid technological changes, market volatility, and high levels of uncertainty, startups are compelled to adopt flexible management models, with the project-based approach taking a leading role.

The aim of this study is to justify the use of project management in startup administration, to analyze contemporary project management methodologies in terms of their relevance to the specific

needs of startups, and to identify key factors that contribute to increasing the effectiveness and competitiveness of newly established enterprises.

To achieve this goal, a set of general scientific and specialized research methods was used: theoretical analysis of academic sources to explore the conceptual foundations of project management; a systems approach to reveal the relationship between project management and the level of startup competitiveness; as well as expert evaluation and synthesis of practical experience to develop applied recommendations for the implementation of the project-based approach.

The results of the study demonstrate that successful startup management requires a flexible, adaptive, and innovative approach that enables efficient use of limited resources, risk mitigation, enhanced team performance, and rapid responsiveness to external changes. A model for integrating elements of project management into the strategic and operational activities of startups is proposed. Several key factors influencing the improvement of competitiveness were identified, including clearly defined project goals and objectives, effective team communication, ongoing progress monitoring, speed of decision-making, and capacity for innovation.

The practical significance of the findings lies in their applicability by startup founders, innovation project managers, aspiring entrepreneurs, and investors when developing business strategies, managing risks, building effective teams, and increasing the overall resilience of new ventures to external challenges.

Keywords: project management, startups, competitiveness, business environment, project-based management, innovation, efficiency, adaptability.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

14 Лютого 2025

ПРИЙНЯТО:

14 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 658.155:339.13.012-044.922(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-12

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ

Хацер М.В.*

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0080-3578

**Email автора для листування: max.kh@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо дослідження особливостей управління прибутком на підприємствах України в умовах постіндустріальної трансформації галузевих ринків. Розкрита наукова та практична необхідність активізації процесів удосконалення управління прибутком на українських підприємствах з врахуванням прискорення процесів переходу економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, галузеві, локальні, місцеві, групи підприємств, окремі підприємства, окремі домашні господарства) на постіндустріальну модель розвитку. Метою статті є пошук шляхів підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку. Методологія: використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для визначення сутності терміну «прибуток підприємства»; метод абстрагування для ідентифікації відмінностей на рівні національних економічних систем, галузевих ринків та суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку; методи індукції та дедукції для виділення та характеристики елементів управління прибутком на підприємстві, які потребують вивчення щодо визначення відмінностей при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку; методи аналізу та синтезу для розробки шляхів підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. Результати: розкрито напрями забезпечення прибутковості діяльності українських підприємств в умовах прискорення процесів переходу економічних систем різного рівня, у тому числі галузевих ринків, на постіндустріальну модель розвитку.

Ключові слова: галузеві ринки, індустріальна модель розвитку, постіндустріальна модель розвитку, прибуток, управління прибутком.

JEL Classification: D 21, D 83, L 10, M 10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перехід від індустріальної до постіндустріальної моделі побудови ринкових відносин критично впливає на розвиток всіх елементів національних економік, у тому числі галузевих ринків продукції (робіт, послуг), а також окремих суб'єктів підприємницької діяльності. Підприємства змушені перебудовувати внутрішні та зовнішні відносини, а також по іншому підходити до забезпечення управлінської діяльності. В цих умовах на особливу увагу заслуговує трансформація управління прибутком, який змінив власну роль у фінансово-господарській діяльності підприємств, при цьому залишаючись: ключовим елементом фінансування розвитку суб'єктів підприємництва; основним індикатором оцінки роботи підприємств, управлінців та персоналу; результатом взаємодії суб'єктів господарювання з внутрішнім та зовнішнім середовищем; відображенням конкурентоспроможності, як самого підприємства, так і його продукції (робіт, послуг) на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту.

Для українських підприємств швидка адаптація процесів управління прибутком до постіндустріальної трансформації галузевих ринків є базовим елементом виживання та забезпечення стійкого довгострокового зростання. Переживаючи за останнє десятиріччя послідовний вплив трьох економічних викликів (національна економічна криза 2014-2017 років, пандемія 2019-2021 років, російська військова агресія проти України з 2022 року) і майже не маючи періодів стійкого зростання національної економіки, а також перебуваючи під впливом хронічних проблем національної економічної системи (дефіцит дешевих грошових ресурсів, складнощі виходу та конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, дефіцит робочих кадрів, корупція, бюрократія, не ефективна державна підтримка бізнесу), українські підприємства потребують активізації робіт щодо удосконалення управління прибутком.

Удосконалення управління прибутком надасть національним суб'єктам підприємництва додаткову стійкість та виступить одним з головних джерел стимулювання розвитку підприємств, а також забезпечення або підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг). З іншої сторони, враховуючи боротьбу України проти російських загарбників, удосконалення управління прибутком та зростання стійкості підприємств буде одним з елементів підвищення економічної та національної безпеки країни. Окремо слід відзначити важливість удосконалення управління прибутком у контексті прискорення адаптації українських суб'єктів підприємницької діяльності до постіндустріального переходу, що надасть додаткові ринкові і конкурентні переваги, як самим суб'єктам підприємництва, так і економічній системі держави в цілому. Наведене визначає актуальність наукових досліджень в межах визначеної теми наукової роботи.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління прибутком на підприємствах, а також проблеми формування і розподілу прибутку суб'єктами підприємництва знаходиться у фокусі досліджень вітчизняних та закордонних вчених.

Гутенбаум Дж. та А. Якубовський досліджують можливості підприємств збільшувати прибуток в умовах тиску зростання цін на продукцію і зменшення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Науковці досліджують впровадження Центрів прийняття рішень в управлінську діяльність підприємств, а також вплив вибору асортименту продукції і виробничої політики на формування прибутку суб'єктів підприємництва [1].

Демір М.А. розкриває проблематику управління прибутком через визначення і характеристику основних факторів, що визначають фінансову структуру підприємств. При цьому науковець виділяє такі фактори впливу на фінансову структуру суб'єктів підприємництва та їх прибуток: охорона праці та безпека робочого середовища; інноваційна

технологічна інфраструктура; розвиток комунікацій та співпраці між працівниками і менеджерами; акцент на цінності працівників; ефективність обміну інформацією в кризових ситуаціях; розвиток міжнародної ділової активності [2].

Лі Дж. досліджує управління прибутком, як складову фінансового менеджменту на базі фармацевтичної компанії з Китаю. Науковець концентрується на виявленні та доведенні проблем фінансового менеджменту, у тому числі в межах управління прибутком, а також формуванні сукупності рекомендацій з усунення виявлених проблем [3].

Індонезійські вчені У. Макфіро та Н.І. Маулія досліджували вплив управління прибутком на ринкову вартість підприємств, спираючись на дані суб'єктів підприємництва виробничої сфери, акції яких котируються на Індонезійській фондовій біржі. При цьому науковці виділяють два підвиди управління прибутком підприємств, що мають свої особливості: управління реальним прибутком та управління нарахованим прибутком [4].

Цікавою є наукова робота І. Штайнеровської-Штреб, яка визначала фактори, що негативно впливають на прибуток малих та середніх підприємств в умовах зниження економічної активності. Дослідження проводилось на даних польських малих та середніх підприємств. При цьому ключовими факторами впливу було визначено: розміри підприємства; взаємодію власників та управлінців; кон'юнктуру ринку [5].

Шматковська Т.О. та О.Б. Граб досліджували управління прибутковістю сільськогосподарських підприємств, де розкривали поняття і взаємозв'язок прибутку та рентабельності відносно виробників аграрної продукції з України. Науковці, у своєму дослідженні розкривають функції прибутку, фактори впливу на прибутковість, підходи до забезпечення прибутковості на агропідприємствах, організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості агропідприємства [6].

Козлова Ю.Ю. та Н.Г. Сікетіна роблять акцент на дослідження обліково-аналітичного аспекту прибутку та рентабельності підприємств. При цьому науковці визначають сутність термінів «прибуток» та «рентабельність» та досліджують обліково-аналітичне забезпечення управління прибутком на підприємствах України [7].

Шубіна С., О. Мірошник, К. Белянінова та А. Беляєв розкривають обліково-аналітичне забезпечення доходів та витрат в системі управління прибутком підприємства. Вчені досліджують класифікацію доходів та витрат підприємств, а також концентрують увагу на визначенні особливостей аналізу доходів, витрат та чистого прибутку підприємств [8].

Самородов Б., Жеменце-Мілашауске А., Майборода А., Манько М. досліджують особливості управління прибутком на підприємствах, що функціонують в умовах кризи. На основі аналізу даних по українським підприємствам щодо їх діяльності, науковці визначають цілі, задачі та складові управління прибутком на підприємствах в умовах кризи [9].

Остапенко В. та Т. Тохтамиш концентрують свою увагу на висвітленні особливостей формування системи управління прибутком на підприємствах. Науковці визначають сутність терміну «система управління прибутком на підприємстві», сукупність факторів, які впливають на визначення розміру прибутку підприємства, а також практичні аспекти управління прибутком на підприємстві [10].

Відзначаємо, що існуючі наукові роботи не дозволяють дослідити у повній мірі проблематику та можливі шляхи вирішення проблем у контексті підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків з індустріальної на постіндустріальну модель розвитку, що вимагає проведення такого типу наукових досліджень та започаткування дискусії між науковцями та практиками у цій сфері науково-практичної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає пошук шляхів підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для визначення сутності терміну «прибуток підприємства»; метод абстрагування для ідентифікації відмінностей на рівні національних економічних систем, галузевих ринків та суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку; методи індукції та дедукції для виділення та характеристики елементів управління прибутком на підприємстві, які потребують вивчення щодо визначення відмінностей при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку; методи аналізу та синтезу для розробки шляхів підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перехід на постіндустріальну модель розвитку вимагає від економічних систем різного рівня забезпечення внесення значних змін у процеси функціонування і у взаємодію елементів систем. Наведене вимагає розуміння відмінностей між функціонуванням національних економічних систем, галузевих ринків та суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку. Наявність відмінностей призводить до значної різниці у підходах до прибутку та управління прибутком на підприємствах, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку.

Вважаємо доречним на початку дослідження, що торкається підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку виявити відмінності на рівні національних економічних систем, галузевих ринків та суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку (табл. 1).

Наведені у таблиці 1 відмінності формують різні підходи до визначення сутності терміну «прибуток підприємства» при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку.

Таблиця 1

Відмінності на рівні національних економічних систем, галузевих ринків та суб'єктів підприємницької діяльності, що функціонують на основі індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку

Рівень економічної системи	Індустріальна модель розвитку	Постіндустріальна модель розвитку
Національна економіка	Акцент на швидке зростання ВВП та кількісні показники зростання, жорстка конкуренція з іншими національними економіками, боротьба за доступ до дешевих ресурсів, у тому числі людських, забезпечення екстенсивного розвитку, протидія суспільству та його окремим групам, формування рівних умов для ведення бізнес-діяльності.	Акцент на зважене зростання кількісних та якісних показників з акцентом на вирішення соціальних та екологічних проблем, взаємодія з іншими національними економіками, забезпечення ефективного та циркулярного використання ресурсів, акцент на розвиток людських ресурсів, цифровізація та інновації, забезпечення інтенсивного розвитку, взаємодія з суспільством та його окремими групами, переваги для певних видів ведення бізнес-діяльності (соціальні, екологічні та циркулярні види бізнесу).
Галузевий ринок	Антагоністична боротьба за ресурси та попит споживачів з іншими галузями, акцент на ефективному використанні ресурсів, у тому числі людських, підтримання рівних умов конкуренції у галузі, антагоністична конкурентна боротьба між підприємствами галузі, пошук нових можливостей для екстенсивного розвитку.	Кооперація з іншими галузями в межах забезпечення стійкого розвитку, забезпечення ефективного та циркулярного використання ресурсів, у тому числі на основі «зелених» технологій, розвиток людських ресурсів та цифровізація, стимулювання інноваційної діяльності, підтримка підприємств, що активно запроваджують «зелені» та циркулярні технології, кооперація між підприємствами галузі, акцент на інтенсивний розвиток.
Окреме підприємство	Акцент на кількісні показники збільшення діяльності, де ключовим є прибуток, антагоністична боротьба з конкурентами та контрагентами, використання асиметрії інформації, підвищення результативності та продуктивності використання ресурсів, у тому числі людських, намагання отримати додаткові переваги на ринках збуту продукції (робіт, послуг).	Врахування кількісних та якісних показників розвитку, де прибуток є важливим але не єдиним показником, кооперація з конкурентами та контрагентами, прозорість та відкритість, інклюзивний розвиток людських ресурсів, цифровізація та стимулювання інноваційної діяльності, акцент на екологічну нейтральність та розвиток циркулярності у бізнес-процесах.

Джерело: складено автором.

Спираючись на напрацювання закордонних та вітчизняних вчених [1; 6; 9], можемо визначити головні ознаки прибутку підприємства при індустріальній моделі розвитку, до яких відносимо:

- головний результат діяльності підприємства;

- ключова характеристика взаємодії зі споживачами та конкурентами на галузевих ринках;
 - співвідношення доходів та витрат підприємства;
 - базис для забезпечення стійкого довгострокового розвитку;
 - ключовий інвестиційний ресурс для підприємства;
 - базис для нарахування дивідендів та визначення інвестиційної привабливості підприємства;
 - визначальне джерело соціальної підтримки персоналу;
 - головний показник оцінки діяльності менеджерів (топ-менеджерів).
- Враховуючи наведене у таблиці 1, вважаємо доречним сформулювати головні ознаки прибутку підприємства при постіндустріальній моделі розвитку, до яких відносимо:
- важливий, але не єдиний результат діяльності підприємства;
 - характеристика, що визначає ефективність взаємодії зі споживачами, конкурентами та контрагентами на галузевих ринках;
 - співвідношення доходів та витрат підприємства;
 - характеристика якості запровадження «зелених» та циркулярних технологій;
 - важливий інвестиційний ресурс для підприємства;
 - основа для інноваційної діяльності та інклюзивного розвитку персоналу;
 - елемент соціальної підтримки персоналу та реалізації соціальних проектів;
 - базис для нарахування дивідендів та визначення інвестиційної привабливості підприємства;
 - характеристика сприйняття ринком, суспільством та окремими суспільними групами підприємства і його бізнес-моделі розвитку.

Відмінності у веденні бізнес-діяльності та у підходах до формування і розподілу прибутку підприємствами при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку вимагають визначення відмінностей у процесі управління прибутком на підприємствах, оскільки не врахування відмінностей критично знижує ефективність управлінської діяльності у сфері формування і розподілу прибутку підприємств. При цьому вважаємо доречним виділити елементи управління прибутком на підприємстві, які потребують вивчення щодо визначення відмінностей при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку (рис. 1).

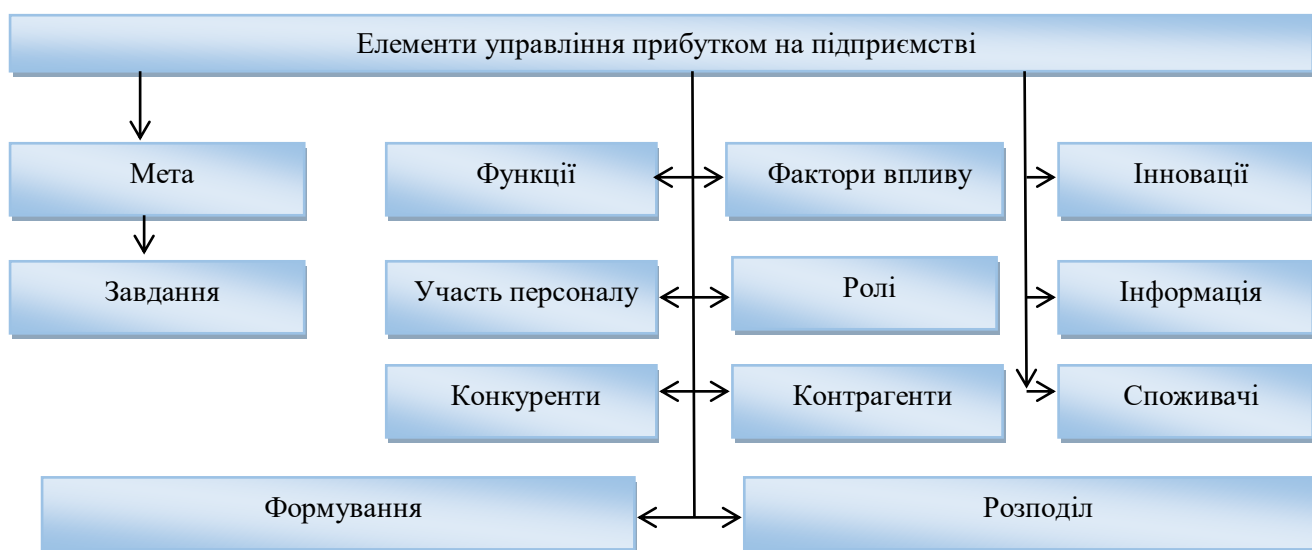


Рис. 1. Елементи управління прибутком на підприємстві, які потребують вивчення щодо визначення відмінностей при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку

Джерело: складено автором.

Розкриємо відмінності у виділених елементах управління прибутком на підприємствах при індустріальній та постіндустріальній моделях розвитку.

Підсумовуючи напрацювання вітчизняних та закордонних вчених [4; 7; 9] можемо сформулювати мету управління прибутком підприємства, що функціонує на індустріальних галузевих ринках, а саме: максимізація розміру прибутку в довгостроковому періоді на основі ефективного використання ресурсів.

Вважаємо, що метою управління прибутком підприємства, що функціонує на постіндустріальних галузевих ринках повинна бути: отримання достатнього розміру прибутку для забезпечення стійкого довгострокового розвитку на основі коопераційних взаємовідносин з конкурентами, контрагентами та споживачами на базі використання «зелених», циркулярних та цифрових технологій.

До задач управління прибутком підприємства, що функціонує на індустріальних галузевих ринках можемо віднести: забезпечення зростання доходів; оптимізацію розміру витрат; підвищення ефективності використання ресурсів; підвищення результативності та продуктивності персоналу; забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства, продукції (робіт, послуг) підприємства [4; 9].

До задач управління прибутком підприємства, що функціонує на постіндустріальних галузевих ринках вважаємо доречним віднести: запровадження і розвиток цифровізації в межах управління доходами і витратами; використання «зелених» та циркулярних технологій; інклюзивний розвиток персоналу; розвиток і запровадження інновацій; забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також продукції (робіт, послуг) підприємства на основі коопераційних зв'язків з конкурентами, контрагентами та споживачами.

До функцій управління прибутком підприємства, що функціонує на індустріальних галузевих ринках можемо віднести такі функції, як: аналізу, планування, організації, мотивації, координації, контролю, регулювання, стимулювання, розподілу, індикативну [6; 9].

До функцій управління прибутком підприємства, що функціонує на постіндустріальних галузевих ринках вважаємо доречним віднести такі функції, як: обліку, аналізу, планування, організації, мотивації, координації, контролю, регулювання, стимулювання, розподілу, інформаційну, інноваційну, екологічну, циркулярну, інклюзивного розвитку персоналу, соціальну.

Відмічаємо наявність значних відмінностей у ідентифікації факторів впливу на управління прибутком підприємств в межах індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку.

До ключових факторів впливу на управління прибутком підприємств в межах індустріальної моделі розвитку вітчизняні та закордонні вчені відносять: розвиток світової, міжнародних та національних економічних систем; кон'юнктуру на галузевих ринках функціонування підприємства; доступ та вартість ресурсів; рівень управління на підприємстві; ефективність використання ресурсів на підприємстві; результативність та продуктивність праці персоналу [2; 3; 5; 8; 10].

До ключових факторів впливу на управління прибутком підприємств в межах постіндустріальної моделі розвитку слід віднести: розвиток світової, міжнародних та національних економічних систем; кон'юнктуру на галузевих ринках функціонування підприємства; рівень розвитку та рівень доступу до цифрових, «зелених» та циркулярних технологій; якість та доступ до робочої сили; рівень розвитку та рівень доступу до інновацій; рівень управління на підприємстві; якість персоналу підприємства; рівень та ефективність використання інновацій, цифрових, «зелених» та циркулярних технологій на підприємстві; якість взаємодії підприємства з конкурентами, контрагентами та споживачами продукції (робіт, послуг).

Наголошуємо на наявності відмінностей у відношенні до інновацій в межах управління прибутком підприємств за індустріальної (важливі) та постіндустріальної (базис для функціонування) моделей розвитку, а також щодо участі персоналу в управлінській діяльності (у індустріальній моделі обмежена і чітко регламентована участь, у постіндустріальній моделі – стимулювання активної участі з не чіткою регламентацією).

Значно відрізняються ролі прибутку для підприємств, що працюють за індустріальною моделлю розвитку (головне джерело власних грошових коштів та інвестицій) та постіндустріальною моделлю розвитку (індикатор сприйняття економічними системами різного рівня, у тому числі галузевими ринками, суспільством, конкурентами, контрагентами і споживачами підприємства та його продукції (робіт, послуг)).

Управлінська робота, у тому числі в межах управління прибутком, базується на інформації та формує інформаційні потоки для власників, менеджерів, персоналу, конкурентів, контрагентів та споживачів. Інформаційний базис для управління прибутком на підприємствах, що функціонують за індустріальною моделлю розвитку обмежений, як за обсягами, так і за об'єктивністю, а інформаційні потоки, що генеруються в межах управління прибутком критично лімітовані і базуються на використанні асиметрії інформації. Інформаційний базис для управління прибутком на підприємствах, що функціонують за постіндустріальною моделлю розвитку розширений, як за обсягами, так і за об'єктивністю, що досягається цифровізацією процесів управління і формуванням цифрових баз даних, а інформаційні потоки, що генеруються в межах управління прибутком є значними і максимально прозорими, з врахуванням дотримання комерційної таємниці.

Взаємодія в межах управління прибутком з конкурентами, контрагентами та споживачами:

- для підприємств, що функціонують за індустріальною моделлю розвитку базується на антагоністичній боротьбі, асиметрії інформації та намаганні отримати і використати ринкову владу;

- для підприємств, що функціонують за постіндустріальною моделлю розвитку базується на коопераційній взаємодії та обопільно вигідній роботі, обміні інформацією та намаганні сформувати адекватні бізнес-відносини.

Управління прибутком торкається двох ключових складових (формування і розподілу прибутку), що мають свої відмінності для підприємств, які використовують індустріальну та постіндустріальну моделі розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Відмінності у процесах формування і розподілу прибутку для підприємств, які використовують індустріальну та постіндустріальну моделі розвитку

Складові управління прибутком	Індустріальна модель розвитку	Постіндустріальна модель розвитку
Формування прибутку	Акцент на кількісне збільшення доходів; постійні зусилля щодо обмеження зростання витрат; забезпечення зростання; тиск на персонал, споживачів, конкурентів та контрагентів; оптимізація податків та державних зборів.	Акцент на отримання адекватного співвідношення між доходами і витратами; забезпечення розвитку, а не тільки зростання; отримання нових можливостей через інклюзивний розвиток персоналу та використання інноваційних, цифрових, «зелених» та циркулярних технологій.
Розподіл прибутку	Максимальна закритість процесу; перевага власників; намагання обмежити участь держави, суспільства та персоналу.	Максимальна прозорість процесу; паритет у розподілі між всіма сторонами; залучення до розподілу держави, суспільства та персоналу.

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи наведене у дослідженні бажаємо за доцільне сформувати нове визначення терміну «управління прибутком» для підприємств, які використовують постіндустріальну моделі розвитку. Тоді управління прибутком підприємств, що функціонують за постіндустріальною моделлю розвитку – це процес управлінських впливів суб'єктів управління (власники, менеджери, персонал, суспільство, економічні системи різного рівня, у тому числі галузеві ринки, конкуренти, контрагенти, споживачі) на об'єкти управління (прибуток, доходи, витрати) на основі використання інноваційних цифрових, «зелених» та циркулярних технологій з ціллю отримання адекватного результату зусиль підприємства на галузевих ринках щодо задоволення потреб споживачів, галузевих ринків та суспільства.

Українські підприємства потребують розробки та реалізації шляхів підвищення ефективності управління прибутком в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку, де ключовими є:

- нарощування процесів цифровізації управлінської роботи, у тому числі в межах управління прибутком, з акцентом на автоматизацію простих управлінських задач та нарощування цифрових баз даних;
- інклюзивний розвиток персоналу, у тому числі управлінського, з акцентом на отримання цифрових компетенцій, підвищення інноваційної активності, а також збільшення обізнаності у використанні «зелених» та циркулярних технологій;
- залучення до процесів управління не тільки власників та менеджерів, але і персонал, державні інститути, суспільство, конкурентів, контрагентів, споживачів;
- формування прозорого та адекватного інформаційного середовища управління прибутком з врахуванням комерційних інтересів підприємства і необхідності формування та підтримання позитивного іміджу;
- збільшення участі підприємства у соціальних, екологічних та суспільних ініціативах, як організатора, та як учасника таких ініціатив.

Відмічаємо критичну важливість для українських підприємств пошуку та реалізації шляхів підвищення ефективності управління прибутком з врахуванням умов переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку. Адекватна реакція вітчизняних суб'єктів підприємництва на постіндустріальний перехід галузевих ринків та економічних систем різного рівня, дозволить отримати підприємствам додаткові переваги, у тому числі конкурентні, а також сформувати базис для довгострокового стійкого нарощування прибутків.

ВИСНОВКИ

Українські підприємства потребують пошуку шляхів забезпечення довгострокового стійкого розвитку в умовах переходу економічних систем різного рівня (світова, міжнародні, національні, регіональні, галузеві, локальні, місцеві, групи підприємств, окремі підприємства, окремі домашні господарства) на постіндустріальну модель розвитку. В цих умовах значно зростає важливість пошуку шляхів підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах, особливо що стосується управління прибутком. При цьому важливим є розрізняти відмінності в управлінні прибутком на підприємствах в межах використання індустріальної та постіндустріальної моделей розвитку.

Проведене дослідження дозволило визначити шляхи підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для забезпечення прибутковості діяльності українських підприємств

в умовах прискорення процесів переходу економічних систем різного рівня, у тому числі галузевих ринків, на постіндустріальну модель розвитку.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у пошуку шляхів підвищення ефективності управління прибутком для малих та мікропідприємств України в умовах переходу галузевих ринків на постіндустріальну модель розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gutenbaum J., Jakubowski A. Enterprise profit maximization in the range of products and production rate selection problems. *IFAC Proceedings Volumes*. 1983. Volume 16. Issue 12. Pp. 487-493.
2. Demir M.A. Main factors affecting the financial structure of enterprises. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*. 2024. Volume 11 (1). Pp. 21-35.
3. Li J. Research on financial management problems and countermeasures based on financial statement analysis – taking m company as an example. *ICHSSR*. 2023. Volume 765. Pp. 1546-1552.
4. Maqfiroh U., Mauliyah N.I. Effect of profit management on company performance (Study on Manufacturing Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange for the Period 2017-2019). *Journal of Academic Research and Sciences*. 2022. Volume 7. Issue 1. Pp. 24-34.
5. Steinerowska-Streb I. The determinants of enterprise profitability during reduced economic activity. *Journal of Business Economics and Management*. 2012. Volume 13(4). Pp. 745-762.
6. Shmatkovska T.O., Grab O.B. Ensuring of profitability in the system for effective management of agricultural enterprise. *Economy and Society*. 2016. № 2. С. 768-773.
7. Kozlova Y.Y., Siketyana N.G. Profit and profitability of the enterprise - accounting-analytical aspect. *Вісник ХТУ «ХІІІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 54-57.
8. Shubina S., Miroshnyk O., Belyaninova K., Bieliaiev A. Ensuring accounting and analysis of revenue and expenses in the enterprise profit management system. *Financial and credit systems : prospects for development*. 2022. № 2 (5). С. 26-35.
9. Samorodov B., Žemeckė-Milašauskė A., Maiboroda A., Manko M. Enterprise profit management under crisis : some features and assurance system. *Financial and credit systems : prospects for development*. 2023. № 2 (9). С. 25-33.
10. Ostapenko V., Tokhtamysh T. Formation of the profit management system of the enterprise : an innovative approach. *Law and innovative society*. 2023. № 2 (21). С. 34-44.

REFERENCES

- Gutenbaum J., Jakubowski A. (1983). Enterprise profit maximization in the range of products and production rate selection problems. *IFAC Proceedings Volumes*, 16(12). Pp. 487-493.
- Demir M.A. (2024). Main factors affecting the financial structure of enterprises. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 11 (1). Pp. 21-35.
- Li J. (2023). Research on financial management problems and countermeasures based on financial statement analysis – taking m company as an example. *ICHSSR*, 765. Pp. 1546-1552.
- Maqfiroh U., Mauliyah N.I. (2022). Effect of profit management on company performance (Study on Manufacturing Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange for the Period 2017-2019). *Journal of Academic Research and Sciences*, 7(1). Pp. 24-34.
- Steinerowska-Streb I. (2012). The determinants of enterprise profitability during reduced economic activity. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4). Pp. 745-762.
- Shmatkovska T.O., Grab O.B. (2016). Ensuring of profitability in the system for effective management of agricultural enterprise. *Economy and Society*, 2. Pp. 768-773.

- Kozlova Y.Y., Siketyina N.G. (2018). Profit and profitability of the enterprise - accounting-analytical aspect. *Visnyk NTU «KhPI»*, 47 (1323). Pp. 54-57.
- Shubina S., Miroshnyk O., Belyaninova K., Bieliaiev A. (2022). Ensuring accounting and analysis of revenue and expenses in the enterprise profit management system. *Financial and credit systems : prospects for development*, 2 (5). Pp. 26-35.
- Samorodov B., Žemeckė-Milašauskė A., Maiboroda A., Manko M. (2023). Enterprise profit management under crisis : some features and assurance system. *Financial and credit systems : prospects for development*, 2 (9). Pp. 25-33.
- Ostapenko V., Tokhtamysh T. (2023). Formation of the profit management system of the enterprise : an innovative approach. *Law and innovative society*, 2 (21). Pp. 34–44.

PROFIT MANAGEMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-INDUSTRIAL TRANSFORMATION OF INDUSTRY MARKETS

Maxim Khatser

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

The article is devoted to the formation of new scientific decisions on the study of the peculiarities of profit management at the enterprises of Ukraine in the conditions of post-industrial transformation of industry markets. The scientific and practical need to intensify the processes of improving profit management at Ukrainian enterprises, taking into account the acceleration of the transition processes of economic systems of different levels (global, international, national, regional, sectoral, local, enterprise groups, individual enterprises, and individual households) on a post-industrial development model. The aim of the article is to identify ways to enhance the efficiency of profit management at Ukrainian enterprises in the conditions of post-industrial transformation of industry markets. Methodology: a complex of general and special methods at the empirical and theoretical levels has been used. They include a method of literary analysis to determine the essence of the term "profit of the enterprise"; and an abstraction method for identifying differences at the level of national economic systems, sectoral markets, and business entities operating on the basis of industrial and post-industrial development models; methods of induction and deduction for the selection and characteristics of profit management elements in the enterprise, which need to be studied regarding the determination of differences in industrial and post-industrial models of development; methods of analysis and synthesis for the development of ways to improve the efficiency of profit management at Ukrainian enterprises in the conditions of transition of industry markets to a post-industrial model of development. Additionally, systematization, grouping, and logical generalization methods are used to structure information, draw conclusions, and develop scientific proposals. Results: The directions of ensuring the profitability of Ukrainian enterprises in the conditions of acceleration of the processes of transition of economic systems of different levels, including industry markets, on the post-industrial model of development have been revealed.

Keywords: industry markets, industrial development model, post-industrial development model, profit, profit management.

PUBLIC ADMINISTRATION

RECEIVED:

16 March 2025

ACCEPTED:

18 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 35.071

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-13

PRACTICES THAT CAN BE USED TO DEVELOP INNOVATION ECOSYSTEMS

Mykhailo Zuiev*

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

ORCID 0000-0002-4346-3393

Yaroslav Pushak

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

ORCID 0000-0003-1369-8770

* Corresponding author email: miszuiev@gmail.com

Abstract. The research examines national innovation ecosystems as strategic economic foundations which create technology progress and boost international competitiveness to fuel national economic expansion. Countries should activate integrated operational methods to encourage partnership activities among government entities and private industry along with academic institutions and civil society organizations because innovation cycles continue to speed up. Research reveals successful innovation ecosystem examples through three essential aspects which include public-private partnership-fostered startup-friendly conditions and cluster association platforms for scientific-industrial synergy and university-business collaborative frameworks for knowledge movement and business innovation.

The study provides substantial focus on how Industry 4.0 technologies transform manufacturing operations through automated control and artificial intelligence previously implemented data analytics. Several case studies detailed in the paper showcase successful models of innovation hubs alongside accelerators and regional centers which integrate key stakeholders from Germany, Israel and Ukraine. The approach includes educational efforts together with investment systems and policy-based incentives which support innovation development along with minimizing the early-stage risk.

Through research synthesis of international best practice examples the authors provides stepped-up guidance for leaders in business sectors along with academic institutions which need to enhance their innovation capabilities. An analysis confirms the necessity of teamwork between public and private sectors alongside specific funding allocation and planned support structures for building resilient innovation ecosystems which fulfill national requirements and global needs.

Key words: innovations; national innovation ecosystem; public governance mechanisms; cluster development; Industry 4.0; university-business collaboration; startup support.

JEL Classification: O38, O30, L52, H25.

INTRODUCTION

The creation of innovative ecosystems remains essential to promote economic expansion combined with technological progress and sustainable development. Business sectors together with research organizations and government departments along with other partners connect through dynamic networks to promote innovation. A properly functioning national innovation system brings

knowledge to different sectors while speeding up technological progress while building economic stability. The advancement of digital technologies under Industry 4.0 represents an essential method to create ecosystems but the innovation dynamics are primarily influenced by policy frameworks and educational systems as well as investment approaches. Economic growth depends heavily on small and medium-sized enterprises (SMEs) because their innovation developments lead to enhanced technological progress as well as marketplace success.

The innovation ecosystem of Ukraine has significant potential for development which can be accelerated through adoption of successful international methodologies. This article explores leading innovation ecosystem development models while determining essential opportunities to advance their establishment.

LITERATURE REVIEW

Filatov & Filatov (2024) examine how communication systems enable effective collaboration among stakeholder entities in cluster networks. This research investigates successful approaches and communication systems to boost stakeholder collaborations and operating efficiency. The success of innovative ecosystems depends heavily on well-established communication mechanisms according to Filatov & Filatov. The implementation of effective communication systems helps various groups including large enterprises along with SMEs and government entities and academic institutions to share goals while exchanging knowledge and expertise that reduces repetitive activities and supports innovation. Fostered by cluster-based models together with public-private partnerships stakeholders can achieve better collaboration results in sustainable innovation [1].

Tiutiunnyk et al. (2023) presents various sector aspects of Ukraine while focusing on implementing innovative ecosystems for sustainable development purposes in their research. The authors suggest converting existing aquaculture plants into cluster-based platforms which combine production activities with educational programs and artistic events. The method works towards developing environmentally secure areas within urban and rural territories while developing green employment opportunities and increasing awareness about nature conservation [6].

The article authored by I. Yaschyshyna (2024) investigates university and business partnerships through scientific collaboration by exploring ways to enhance partner selection process. This author demonstrates how university-business collaborations have grown essential for developing innovation and technological progress alongside economic development. This article investigates partnership success elements by examining strategic alignment together with financial incentives and legal basis as well as communication systems. The article examines numerous university-business partnership models through international best practices and successful case studies. The article emphasizes modern tools in both digital and analytics which help partner matching through dedicated databases combined with online networking systems and AI-powered analytics. The author suggests that improving these mechanisms can significantly enhance the efficiency of collaboration. These insights contribute to the broader discourse on strengthening university-industry linkages in an increasingly knowledge-driven economy [7].

The best practices for SME local innovation ecosystems (2020) explore strategies for fostering innovation within SMEs by leveraging local ecosystems. This research presents successful international models through case studies which illustrate how customized systems boost enterprise performance and develop technological capabilities. The success of innovation requires establishments to team up with businesses alongside universities and financial entities and government institutions to build an innovation-friendly environment. Also the research discusses challenges which SMEs encounter but provides solutions for overcoming resource limitations together with regulatory barriers and scaling issues. The research collects insights about successful university-business initiatives alongside government funding systems and digital innovation facilities to demonstrate methods strengthening innovation-powered economic development [13].

The topic of startups has been explored by scholars such as O.O. Kurchenko, L.I. Mulik, S.O. Solntsev, H.O. Shvets, N.I. Sytnyk, and N.Y. Podolchak. In the context of European integration processes in Ukraine, interest in startups is also reflected in studies by entrepreneurs and experts such as R.I. Babyachok and I.I. Kulchytskyi. Research on public governance and innovation has been conducted by O.I. Bilyk, V.Y. Karkovska, N.Y. Podolchak, O.V. Khimych, and others. However, issues related to best cases and practices that can be used to develop innovation ecosystems have only been addressed in a fragmentary manner.

PAPER OBJECTIVE

The objective of this paper is to analyze the mechanisms for developing national innovation ecosystems, with a particular focus on: the role of industrial clusters and business networks in fostering innovation; effective models of university-business-government cooperation; the impact of digital transformation, including Industry 4.0, on innovation capacity; policy measures that facilitate innovation-driven economic development; an overview of best global practices that may be suitable for implementation in national conditions.

METHODOLOGY

This article is based on a qualitative literature review, incorporating academic sources and case articles. The analysis focuses on three key dimensions:

- examining strategies for fostering innovation;
- assessing the effectiveness of regional innovation hubs and business clusters;
- evaluating the role of Industry 4.0 and other digital initiatives in strengthening innovation ecosystems.

RESULT AND DISCUSSION

Economic development along with technological innovation depends heavily on the development of innovative ecosystems. Current global developments demonstrate that nations and regions moving forward correctly implement complete systems designed to support innovation creation. A review of successful innovative ecosystem development models can be found in this article.

1. The government provides assistance to startups together with recently launched businesses.

To build active startup society governments need to create friendly policies and support systems and give startups access to advice alongside funding opportunities. The best practices to support startups include streamlined business registration processes and startup accelerators as well as innovation competitions funded by the government [13].

Countries establish regional hubs to concentrate on building industry-focused innovative ecosystems which develop through regional clusters. Evaluations of these hubs take place through startup quantity assessment together with innovative solution monitoring and specialized laboratory tracking as well as marketplace sharing which produces employment opportunities [11].

Such facilities act as centers that unite businesses with research organizations along with financial support entities and government bodies to implement technology advancements. The developments in digital economy, automation, robotics for manufacturing processes benefit from their support.

The German initiative known as Industry 4.0 works to establish smart manufacturing while maintaining international leadership positions according to ranking systems [3]. Germany maintains more than 25 innovation hubs throughout the nation that provide small and medium-sized

enterprises (SMEs) with tools to understand new technologies like artificial intelligence as well as the Internet of things and big data.

Industry 4.0 processes large machine-generated data which leads to enhanced production of quality products at reduced costs through automatic analysis systems. The combination of better production efficiency leads to economic transformation and boosted industrial growth and workforce modification which enhance company and city and regional competitive advantages [5].

The following factors represent critical success elements for regional industry hubs focusing on Industry 4.0 operation:

- The innovation sector receives government backing and tax benefits from local authorities for innovative companies.
- Integration of startups into the supply chains of large enterprises.
- The infrastructure provides businesses with membership to accelerators as well as business incubators and grants for financial support.
- The organization should establish educational programs to train high-tech field specialists.

For example, the technology parks with backing from government funds in Israel facilitate fast company development across cyber security, biotechnology and IT sectors [9]. Ukraine maybe adopts successful startup ecosystem models which Israeli society has demonstrated through its achievements.

2. Collaboration between science and business in cluster associations.

Companies from the business sector together with scientific establishments exist outside isolated environments because their interactive networks extend beyond national and regional boundaries as knowledge generation and innovation distribution and utilization occur on a global scale. Companies from the business sector form part of extended relationships which extend across worldwide networks. Companies from the business sector are growing ecosystems with other organizations and educational institutions and scientific institutions due to the demanding competitive environment where speed to market and developing unique customer value play major roles [4].

It is important to note that technological advancement receives its momentum from clusters through their provision of tools and guidance along with networking resources. A successful cluster model combines private-public alliances with research site availability as well as international networking ties [13].

But formation of effective economic clusters and significant synergy effects depend on merging at least thirty to fifty organizations or enterprises according to leading countries' experience. The interconnected nature of economic clusters boosts a nation's societal and economic operation alongside export strength and market competitiveness at both national and regional zones [2].

For example, the Ukrainian Cluster Alliance presents a model of successful scientific institution-business cooperation. Thus, the Podil Fashion Cluster together with Khmelnytskyi National University produced two industry guides for light industry while completing 16 collaborative projects [14].

The cluster model provides communities with one of the most successful instruments to build innovation ecosystems throughout their regions. The collaboration includes direct work between enterprises while universities and research centers and government bodies support creation of competitive products and technologies.

The cluster development model achieved success when implemented by Finland and Slovakia as other nations. The cluster system in Finland operates through 13 high-tech organizations including Clean tech Finland and Health Bio to convert scientific research into global market products. The automotive cluster in Slovakia works to attract investments and train professional automotive engineers [8].

As part of its strategic approach Ukraine should build regional innovation centers which utilize already existing technological infrastructure and capabilities.

3. University-business cooperation through technology integration via partnerships.

Effective collaborations between universities and businesses enable the exchange of knowledge together with research development and educational programs responsive to business needs. Joint research collaborations with additional technology transfer offices forming innovation clusters lead to successful results. Higher education institutions must create entrepreneurial centers and start-up facilities which also need to reflect industry requirements in their educational programs [13]

Research cooperation and educational partnerships represent the two fundamental categories of university-business cooperation. University-business research partnerships are more commonly found across the world. Research collaboration contains two main categories which are starting fresh research projects alongside applying market solutions for current scientific findings [8]

The primary reason for business-university partnerships involves obtaining competitive benefits by accessing intellectual properties alongside advanced technological innovations. Organizations find it impractical to sustain their own R&D departments because developing technology prototypes requires considerable time period alongside substantial financial resources. Organizations build an academic partnership network which helps them achieve faster development of their proprietary technologies. The collaboration process requires business entities to support related startup enterprises while initiating research activities jointly with universities and technology companies. The company dedicates itself to performing commercialization tests on the outcomes of such research. When the project generates profits from intellectual property usage the partner gets a share from those gains according to the agreement [4].

At the same time, the innovation ecosystem depends on universities because they serve as a base for scientific research and professional training. The innovation centers support scientific commercialization by transferring scientific developments into business applications. Universities together with innovation centers form critical contributors to innovation ecosystem development.

For example, the Smart Engineering project received a techno-economic feasibility study from the University of Stuttgart in Germany before its implementation by Rittal and Eplan and Phoenix Contact. Also, Siemens and other major corporations work together with small development firms by incorporating their products with technological solutions. Therefore, the development of sustainable technological ecosystems occurs while rapid innovation deployment takes place. The essential nature of established innovation ecosystems includes significant funding for conducting research and development activities. For example, General Electric dedicated more than \$1 billion to its Predix platform because significant research and development funding remains vital for business competitiveness [10].

The following practices represent best approaches for university-business joint operations:

- Students at MIT benefit from startup-backed funding at the Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship that yearly provides financial support to over 250 projects and draws international investors.

- The Lviv example shows how Tech StartUp School acts as a university-based incubator by running education programs about entrepreneurship development and innovation implementation.

- Educational programs featuring integrated academic education alongside company-oriented practice exist as a joint training approach.

- The funds managed by universities provide financial support to graduate startups. The essential mechanisms for funding startups include venture capital together with angel investors and government-backed funds [13]. Ukraine needs to implement funding mechanisms that decrease venture risks during each startup development stage to boost early-stage investment. Co-development programs that unite public sector funds with private sector budgets help organizations obtain better financial resources.

- Initiatives between the government and organizations include financial supports that provide funding and tax advantages to creative businesses.

- Joint R&D centers (e.g., Bosch's partnerships with European technical universities).
- Participation of corporations in hackathons and startup competitions to find innovative solutions to their problems.
- Investments in technology parks (a legal entity or group of legal entities operating under a joint activity agreement without creating a legal entity and without pooling contributions in order to create organizational foundations for the implementation of technology park projects for the industrial implementation of high-tech developments, high technologies, and ensuring the industrial production of products competitive on the world market) and business incubators (an organization that provides, under certain conditions and for a certain period of time, specially equipped premises and other property to small and medium-sized businesses starting their activities, in order to assist them in gaining financial independence). Rational financial backing creates opportunities for innovation development.
- Participation in the European Horizon Europe program which serves as the biggest EU initiative for research and innovation funding to support climate change and healthcare and digitalization projects.

So, the cluster cooperation mechanism enables progressive collaboration between large industrial enterprises and business structures together with SMEs and academic institutions and government bodies with local authorities to drive market competitiveness worldwide [1]. It is also a good practice when, large corporations regularly unite with startups and universities and research institutions to deploy modern innovative technologies while optimizing business operational procedures. For example, Open Innovation at Siemens functions through startup cooperation in artificial intelligence and automation by leveraging open innovation capabilities to bring new solutions into its portfolio [12].

Well, teamwork between different fields speeds up innovation through the combination of numerous skill sets. Business success through innovation requires organizations to create innovation consortia along with industry and academic collaborations and shared research facilities. National and global challenges require companies to participate in cross-sectoral projects which receive policy-led incentives [13].

CONCLUSION

A robust national innovation ecosystem emerges through combined ventures and business connectivity together with research partnerships. Industry 4.0 serves as a critical innovation tool but the essential factors for growth include regulatory frameworks in addition to investment incentives.

The research points out successful methods for ecosystem building while presenting systematic plans to promote lasting innovation development. Ukraine's innovation system will see a big improvement through the implementation of these practices. At the same time, success in sustainable growth requires institutions to establish various cooperative networks. That is, sustainable economic growth depends on enhanced cooperation between academic institutions and private sectors and government bodies besides better funding access alongside digital transformation initiatives.

Ukraine should implement specific initiatives to establish itself as an innovation center in Eastern Europe. International experiences will help Ukraine establish an innovation-based economy which follows global technological progress.

Based on the above, we can conclude that these practices are key components that significantly boost innovation ecosystem development efficiency which simultaneously produces meaningful economic growth and technological advancement.

Future research needs to develop quantitative formulas measuring innovation ecosystem efficiency along with evaluation protocols for diverse economic frameworks in which different systems adapt.

REFERENCES

- Filatov, S. & Filatov, A. (2024). Communication chains in the development of the cluster ecosystem. *Scientific notes of the university "KROK"*, 4(76), 124–133. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-124-133> [in Ukrainian].
- Karpenko, A. V. (2023). Mechanism of management of cluster development in Ukraine as a special form of business communities. *Economics and management organization*, 2(50), 61–75. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6> [in Ukrainian].
- Kravchuk, Y. G. & Voitko, S. V. (2021). Formation and implementation of Industry 4.0 development strategies in the international context. *Economy and state*, 12, 48–53.
- Podolchak, N. Yu., Sokil, O. G., Nebesny, R. V., Tsyhylyk, N. V., Kulchytsky, I. I., Gachkevych, A. O., Lukachuk, O. V., Dzyurakh, Yu. M., Ivankova, N. O., Karplyuk, N. Ye., & Zuiev, M. I. (2023). Innovative development of higher education institutions: the role of R&D and partnership with business: textbook. Lviv: Rastr-7. 148 p [in Ukrainian].
- Sosnovska, O. & Vakofian, V. (2022). Industry 4.0: the essence and development trends. *Business Inform*, 1, 137–144. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-137-144> [in Ukrainian].
- Tiutiunnyk, H., Pushak, Y., & Martyniuk, V. (2023). Organizational-economic measures and tools for the multifunctional use of aquaculture facilities in Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*, 7, 54–71 [in Ukrainian].
- Yashchyshyna, I. V. (2024). Research cooperation between universities and business: optimization of ways to find partners. *Economic space*, 195, 148–153. <https://doi.org/10.30838/EP.195.148-153> [in Ukrainian].
- Slovak investment and trade development agency. (2024). SARIO. [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.sario.sk/sk>
- Israel innovation authority. [Electronic resource]. Retrieved from <http://www.israelinnovation.org/>
- Hannover як бенчмарк для розвитку інноваційних екосистем хай-тек. (2018). [Electronic resource]. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2018/05/10/gannover-yak-benchmark-dlya-rozvitku-innovacijnih-ekosistem-hajtek/>
- EU regional development in Industry 4.0. (2023). [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0/>
- Siemens collaborations & partnerships. (2024). *Collaborations and Open Innovation*. [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.siemens.com/global/en/company/innovation/collaborations-partnerships.html>
- APEC local innovation ecosystem best practices. (2020). [Electronic resource]. Retrieved from https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2020/3/Local-Innovation-Ecosystem-Best-Practices/220_SME_Local-Innovation-Ecosystem-Best-Practices.pdf
- Best practices for clusters. (2024). [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.clusters.org.ua/blog-single/25-best-practices/>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Філатов, С., Філатов, А. (2024). Комунікаційні ланцюги в розвитку екосистеми кластера. *Наукові записки університету «КРОК»*, 4(76), 124–133. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-124-133.
2. Карпенко, А. В. (2023). Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливої форми бізнес-спільнот. *Економіка та організація управління*, 2(50), 61–75. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.6..
3. Кравчук, Ю. Г., Войтко, С. В. (2021). Формування та реалізація стратегій розвитку індустрії 4.0 в міжнародному контексті. *Економіка і держава*, 12, 48–53. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.48.

4. Подольчак, Н. Ю., Сокіл, О. Г., Небесний, Р. В., Цигилик, Н. В., Кульчицький, І. І., Гачкевич, А. О., Лукачук, О. В., Кульчицький, Ю. В., Дзюрах, М., Іванкова, Н. О., Карплюк, Н. Є., Зуєв, М. І. (2023). Інноваційний розвиток ВНЗ: роль НДДКР та партнерства з бізнесом: *навчальний посібник*. Львів: Растр-7. 148 с.
5. Сосновська, О. та Вакофян, В. (2022). Індустрія 4.0: суть і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*, 1, 137–144. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-137-144.
6. Тютюнник, Г., Пушак, Ю., Мартинюк, В. (2023). Організаційно-економічні заходи та інструменти багатофункціонального використання об'єктів аквакультури в Україні. *Економіка. Екологія. Соціум*, 7, 54–71.
7. Ящишина, І. В. (2024). Наукове співробітництво університетів і бізнесу: оптимізація шляхів пошуку партнерів. *Економічний простір*, 195, 148–153. DOI: 10.30838/EP.195.148-153.
8. Slovak investment and trade development agency. (2024). SARIO. [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://www.sario.sk/sk>
9. Israel innovation authority. [Електронний ресурс]. Retrieved from <http://www.israelinnovation.org/>
10. Hannover як бенчмарк для розвитку інноваційних екосистем хай-тек. (2018). [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2018/05/10/gannover-yak-benchmark-dlya-rozvitku-innovacijnih-ekosistem-hajtek/>
11. EU regional development in Industry 4.0. (2023). [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0/>
12. Siemens collaborations & partnerships. (2024). *Collaborations and Open Innovation*. [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://www.siemens.com/global/en/company/innovation/collaborations-partnerships.html>
13. APEC local innovation ecosystem best practices. (2020). [Електронний ресурс]. Retrieved from https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2020/3/Local-Innovation-Ecosystem-Best-Practices/220_SME_Local-Innovation-Ecosystem-Best-Practices.pdf
14. Best practices for clusters. (2024). [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://www.clusters.org.ua/blog-single/25-best-practices/>

ПРАКТИКИ, ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ ВИКОРИСТАНІ ДЛЯ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Зуєв Михайло Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
Національний університет «Львівська
політехніка»
м. Львів, Україна

Пушак Ярослав Ярославович

д.е.н., проф.
Національний університет «Львівська
політехніка»
м. Львів, Україна

Мета дослідження полягає у розгляді національних інноваційних екосистем як економічної основи для технологічного прогресу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності щодо стимулювання національної економіки. В умовах постійного прискорення інноваційних циклів країни мають впроваджувати цілісні підходи до стимулювання партнерства між державними інституціями, приватним сектором, академічними установами та організаціями громадянського суспільства. Зокрема, у статті розкриваються конкретні аспекти формування ефективної інноваційної екосистеми: створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, розвиток кластерних асоціацій для посилення науково-промислової синергії, а також налагодження співпраці між університетами та бізнесом для обміну знаннями, комерціалізації наукових результатів і впровадження новітніх технологій..

Дослідження приділяє значну увагу тому, як технології «Промисловості 4.0» трансформують виробничі операції за допомогою автоматизованого контролю та штучного інтелекту. Кілька прикладів, детально описаних у статті, демонструють успішні моделі інноваційних центрів поряд із акселераторами та регіональними центрами, які об'єднують ключові зацікавлені сторони у Німеччині, Ізраїлі, Словаччині та Україні.

Наведений авторами міжнародний досвід може бути використаний державними управліннями, бізнес-лідерами і науковцями, які працюють над формуванням стійкої національної інноваційної екосистеми. Така екосистема повинна ґрунтуватися на міжсекторальній співпраці, цільовому фінансуванні та стратегічних інституційних інструментах, здатних реагувати на національні виклики та глобальні технологічні тренди.

У процесі дослідження застосовувалися методи системного аналізу, синтезу та порівняльного підходу. Інформаційною базою стали наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців, статистичні дані та аналітичні матеріали. У роботі використані матеріали наукових публікацій і періодичних видань.

Ключові слова: інновації; національна інноваційна екосистема; механізми публічного управління; розвиток кластерів; Індустрія 4.0; співпраця університету та бізнесу; підтримка стартапів.

MARKETING

RECEIVED:

12 March 2025

ACCEPTED:

20 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 339.138:[366.1:305]:631.147(65)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-2/32-14](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-14)

EXPLORING THE AWARENESS OF ORGANIC FOOD CONSUMPTION IN ALGERIA: A GENDER BASED-STUDY

Chems Eddine Boukhedimi*

PhD. Department of commerce sciences

University of Tizi-Ouzou, Algeria

ORCID [0000-0003-1728-1809](https://orcid.org/0000-0003-1728-1809)

Abderrahmane Batache

PhD. Assist. Prof. Department of commerce sciences

University of Tizi-Ouzou, Algeria

ORCID [0009-0001-4003-5481](https://orcid.org/0009-0001-4003-5481)

Nouredine Sahali

PhD. Assist. Prof. Department of commerce sciences

University of Tizi-Ouzou, Algeria

ORCID [0009-0006-9992-583X](https://orcid.org/0009-0006-9992-583X)

Yacine Redjouani

PhD. Assist. Prof. Department of commerce sciences

University of Tizi-Ouzou, Algeria

ORCID [/0009-0001-7116-5182](https://orcid.org/0009-0001-7116-5182)

*Corresponding author email: chemsrko@gmail.com

Abstract. Organic foods have greatly increased in recent years as people become more concerned about their health, the environment, and the sources of their food. These foods are produced in ways that emphasize natural processes while avoiding the use of synthetic chemicals including pesticides, fertilizers, antibiotics, and genetically modified organisms. Hence, green consumers frequently prefer organic foods for a variety of reasons, including purported health benefits, superior flavor, environmental concerns, and animal welfare. Organic foods can be more expensive than conventionally produced meals, but many people believe the advantages exceed the costs.

This study has an aim to check the impact of gender of respondents on the awareness to use organic foods. This type of products is illustrated on natural milk and natural oil generated from olive. The method explored in this research is an online survey during February 11-25, 2021 among 103 Algeria participants. Then, the results were analyzed through SPSS software V26 in order to use independent samples t-test.

The results indicate that the independence between the willingness to use the organic foods in order to consume organic food and the gender of respondents is ensured. It means that both men and women agree to consume it in this case ($p\text{-value} = 0.296$). Moreover, several suggestions were given for future studies, as well as including other variables (Age groups, academic degree, and income level).

Keywords: consumer behavior, green marketing, organic foods, independent samples t-test, gender, Algeria.

JEL Classification: M30, M31, D12, E21, P36

INTRODUCTION

1 Background of the Study

1.1 Organic foods

Globally, interest in organic food consumption has surged, spurred by increased consumer concerns about wellness, eco-friendliness, and food safety (Diagourtas et al. 2023; Leonidou et al. 2022). Consequently, the most important reason for purchasing organic foods appears to be "health." (Aygen, 2012). Furthermore, foods produced without the adoption of chemical pesticides are referred to as organic foods (Singh 2017). When the world's population was low, almost all agriculture was organic and close to nature. However, these historic practices, passed down through generations, did not supply enough food to meet the needs of the world's rapidly rising population. This triggered the "green revolution," in which farmers employed technological interventions to increase outputs in order to meet the rising demand for food from an ever-increasing population. (Dholakia & Shukul, 2012).

Furthermore, previous research has discovered that the most essential aspects of organic foods are health (few artificial chemical residues in the product and high nutritional content), environment (desire for a product produced and processed in an environmentally responsible manner), and high quality, such as flavor (Pearson, 2002). Customers' desire to preserve healthy eating habits that improve their quality of life drives the usage of organic food, in addition to solving immediate environmental issues (Ditlevsen et al, 2019).

The organic market is now 60 years old, and term harmonization was required, which is updated on a regular basis. The term "organic" originally appeared in Northbourne's (1940) research on organic farms, "Look to the Land." Consumers play a vital role in addressing the sustainability challenges of food systems (Hedin et al, 2019; Vermeir et al, 2020). According to Eurobarometer (2020) and Mintel (2021), consumers expect producers and manufacturers to improve food systems sustainability.

Organic production was defined in Europe as an overall system of farm management and food production that combines best environmental and climate action practices, a high level of biodiversity, the preservation of natural resources and the application of high animal welfare standards and high production standards in response to the growing demand from consumers for products obtained using natural substances and processes. Moreover, according to the French Agency for Organic Agriculture, the label guarantees that the food is composed of at least 95% ingredients from organic production; the absence of GMOs (within a limit of 0.9%), and certification under the control of a body approved by the French public authorities.

In Algeria, the diversity of climate and landscapes has generated a wealth of local products. These products contribute to meeting the needs of local consumers through co-financing. However, for greater visibility of these products, it is essential to award them quality labels: BIO, Protected Geographical Indication (PGI), Protected Designation of Origin (PDO) and Controlled Designation of Origin (AOC). For instance, the public authorities have put in place a regulatory system allowing the certification of local products. However, the process of labeling these products is experiencing significant delays due to several constraints.

The relationship between masculine and feminine values, as defined by Hofstede (2011) and the consumption of organic food is a complex topic that requires nuanced analysis. Here is how these cultural dimensions can influence consumer behavior:

Masculine Societies:

- In cultures with a high masculinity, the emphasis is on performance, competition, and materialism.
- This may result in less concern for the environmental and health aspects of organic food.
- Men may be more inclined to prioritize quantity and price, while women may be influenced by standards of beauty and thinness, which may turn them away from organic foods, which are perceived as more "natural" and less "processed."

Feminine Societies:

- In cultures with a high femininity, the dominant values are quality of life, harmony, and cooperation. This can foster greater awareness of environmental and health issues, resulting in increased consumption of organic products.

- Women, who are often responsible for food purchases, may be more attentive to information about the health benefits of organic foods for their families.

According to (Lea, & Worsley, 2005; Van doorn. & Verhoef, 2011), younger household and women consider organic food more important and include it in their purchase. Similarly, past studies have also found that women are more interested in organic food than men (Wandell & Bugge, 1997). These past studies are also supported by (Koivisto, & Mangnusson, 2003) who noted that a higher proportion of women holds positive attitudes towards organic foods and consumes organic foods (Storstad, & Bjorkhaug, 2003).

1.2 Green marketing

Several authors have defined marketing in different ways. Green marketing has developed over time as a key option for society's long-term growth in the twenty-first century, taking into account the increasingly strained relationship between humans and the environment (Vijai & Anitha, 2020; Yang & Chai, 2022). It is exciting to know that advertising is the most commonly used approach to create awareness of environmental products and drive demand (Carlson et al, 1993). Furthermore, Green advertising, which has developed considerably since the late 1990s, is recognized as the driving force behind rising global public awareness of environmental and ecological issues, as well as leveraging demand for green products (Futerra, 2008; Cox, 2008; Leonidou et al, 2011).

The literature has a variety of definitions of green marketing. In the early 1970s, the American Marketing Association (AMA) first defined ecological marketing as the study of the positive and negative consequences of marketing activities on pollution, energy depletion, and non-energy resource depletion. The term Green Marketing gained widespread in the late 1980s and early 1990s (Ahmed et al, 2023). Green marketing, often known as environmental marketing or responsible marketing is the integration of value-creating transformation in the natural environment, consumers, and society (Polonsky, 2011). Furthermore, Charter & Polonsky (1999) this concept is described as marketing or promoting a product based on its environmental performance or improvement. Furthermore, green marketing is defined as a movement aiming at businesses who offer ecologically responsible products.

LITERATURE REVIEW

Many researches on the consumption of organic foods became the topic of discussion (Crane et al. 2019; Nystrand & Olsen, 2020; Gundala & Singh, 2021; Siahaan & Thiodore, 2022; Brata et al, 2022, Lamonaca et al, 2022; Siahaan & Thiodore ,2022; Czudec's, 2022; Boukhedimi et al, 2023; Deliberador, 2024; Boukhedimi, & Ataş, 2024; Akli et al, 2024).

Crane et al. (2019) analyzed food purchasing behaviors and diet quality by gender in the US (n = 204). Research indicates that women account for 82.8% of household food purchases, with no gender disparities in the quantity of items purchased. In addition, men made less purchases in retailers (74.0%; $P < .001$) than women (81.4%). There were no gender differences in overall food quality or source of purchase.

Nystrand & Olsen (2020) conducted a study on Norwegian consumers' attitudes and intentions to use functional foods. Exploring the theory of planned behavior (TPB) among 810 respondents, it was discovered that utilitarian eating values were strongly and favorably correlated with participants' attitudes toward the consumption of functional meals, whereas hedonic eating values were less strongly and negatively related to attitude. To ensure commercial success, the food sector must boost the hedonic value of functional meals.

Gundala & Singh (2021) investigated the elements that influence customer purchasing behavior for organic products in the Midwest (United States). Based on 770 consumer responses, ANOVA, multiple linear regression, factor analysis, independent t-test, and hierarchical multiple regression analysis were used to demonstrate that health awareness, consumer knowledge, perceived or subjective norms, and price perception influence consumers' attitudes toward purchasing organic foods, as well as availability and other demographic data (e.g. age, education, income).

Besides, Siahaan & Thiodore (2022) studied the impact of customers' behavior on the purchasing of organic goods among 400 Indonesians. The study was carried out between June 12th and July 3rd, 2017, and used a Structural Equation Model (SEM) and descriptive analysis of data. As a result, researchers observed a "strong" correlation between views, perceived behavior, and the willingness to purchase organic goods. In any event, subjective norms did not change the aim. As a result, using intention as a mediator variable, it identified a very high link between organic food purchasing decisions.

Another study, "Overview of Organic Consumption in Brazil," examined organic consumption patterns among a sample of 1000 people in Brazil in 2021 (Organis GmbH, 2022), and found that roughly 36% of respondents acknowledged recent usage of organic food during the last 30 days, with another 10% noting consumption within the last 6 months. Furthermore, several participants stressed the higher cost of organic products, citing perceived benefits such as the absence of pesticides in manufacturing, superior quality, and improved farming procedures.

Furthermore, Lamonaca et al. (2022) reported results from a survey of 672 Italian consumers' views of organic food attributes. According to the statistics, people consider organic food to be safer than healthiness and environmental sustainability. Furthermore, the presence of specific information on food labels creates the impression that organic food is healthier, safer, and more environmentally friendly. As a result, the socio-demographic profile of customers is important: men and women see organic food differently, and younger consumers are more likely to buy and consume organic products.

Accordingly, Brata et al. (2022) evaluated the factors that influence customers' opinions of organic food consumption, as well as how frequency altered prior to and following the COVID-19 epidemic in Romania. A questionnaire was handed out to 190 organic food buyers in Bihor Province. As a result, people who used organic products more frequently prior to the pandemic either maintained or increased their consumption, whereas more indifferent consumers kept or reduced the amount of organic foods in their diet.

Furthermore, Czudec's (2022) study aimed to determine the factors that raise organic food buyers' interest in the origin of their food among 850 Polish consumers. The survey results also highlighted that customers' emphasis on the value of organic food's local origin is causally related to their awareness of the needs of others; especially, this is illustrated by including the necessity of caring for the natural environment in their purchasing decisions.

Boukhedimi et al. (2023) also evaluated the impact of demographic variables on organic food consumption in 14 countries, including respondents' gender, age, occupation, educational level, and nationality. As a result, the results showed that the demographic parameters studied were independent of organic food consumption.

Akli et al. (2024) administered a questionnaire to explore the behavior of Algerian consumers of agro-ecological products, and the results revealed that more than a third of respondents (37.5%) consumed agro-ecological items out of 315 participants.

The study conducted by Boukhedimi & Ataş (2024) aims to investigate the effect of gender on people's inclination to consume organic items, with an emphasis on women. This work adds substantial theoretical value to previous studies in the healthcare sector, which has risen in recent years to ensure consumer well-being by promoting the use of safe food, also known as organic foods. The Chi-square test and two-sample independent t-test are used to examine whether Turkish and Algerian women are aware of the consumption of organic meals. The study had 81

participants, 63 of them were women; it was discovered that there is no significant gender difference in the adoption of organic foods.

Along with a study conducted by Deliberador (2024) on 240 Brazilian clients. The data indicate that environmental concern, price consciousness, and health awareness are all important determinants in organic food purchasing intention, while impulsive buying value is not. The intention to buy organic food decreased household food waste, indicating that this association is not a reliable predictor.

In this regard, the current paper examines the linkage between gender awareness and organic foods among Algerian consumers. Hence, the research statement could be presented as follows:

Does gender influence individuals' awareness of the consumption of organic foods in Algeria?

1.2 Research hypotheses

1. Both men and women are aware of the consumption of organic foods in Algeria;
2. There is a significant difference regarding the use of organic foods in Algeria based on the gender.

METHODOLOGY

To address the mentioned research problems, this work combines both qualitative and quantitative methods. Several publications were used to research previous studies, which primarily focused on organic foods. In this situation, certain keywords were used to emphasize the study's aim. However, the quantitative method is used to verify previously specified hypotheses by performing statistical tests and methods such as descriptive statistics and the independent-samples t-test.

1. Sampling

The current study's sample population comprises of Algerian consumers in order to investigate the impact of their socio-economic status on the consumption of organic foods, with 103 participants. Thus, it should be mentioned that the study sample is representative according to the central limit theorem (CLT), which was highlighted by (Chang et al, 2006; Polya, 1920; Johnson, 2004; Urdan, 2005; Berenson et al, 2012 ; Bajpai, 2013; Kwak & Kim, 2017; Allende-Alonso et al, 2019; Jenkins & Quintana-Ascencio, 2020; Elsherif, 2021; Nair et al, 2022; Boukhedimi et al, 2023; Sriram, 2023; Zhang et al, 2023; Fukuda, 2024), who outlined that as long as we have a reasonably large sample size (e.g, $n = 30$), the sampling size of the study will be normally distributed.

2. Data collection

An online questionnaire was used to collect data, and the respondents were asked questions about organic foods intake. The online poll was done from February 11th to February 25th, 2021, with a random sample of Algerian citizens. Thus, the gathered data were entered and analyzed using SPSS software V26 to enable the assessment of study hypotheses.

RESULT AND DISCUSSION

1. Reliability test

The Cronbach alpha ranges statistically from 0.0 to 1.0. The number is allowed when it ranges between 0.6 and 0.7 (George & Mallery, 2003). Our questionnaire's reliability is adequate (0.72).

2. Sociodemographic statistics

The survey had 103 participants. Women accounted for 70.87% of the total sample, while men made up 29.13%, with a birth year range of 1986 - 2003 or aged 18 years - 35 years old.

Overall, it is fair to use the term gender instead of gender in economic study because gender is especially tied to biological and physical characteristics. On the other hand, according to the statistics by age group, the majority of respondents are from generation "Y" (95.1%), with 4.9%

from generation (Z). Furthermore, the table below shows that there is some desperation based on the responses obtained (SDs were close to zero).

Table 1.

Descriptive statistics for the gender of the study sample

	Frequency (n)	Mean ($\bar{x}$)	Standard deviation (σ)
Man	30	1.26	0.24
Woman	73	1.20	0.25

Source: Survey data

3. Test of Normality

Due to the small number of men in the current survey (n=30), it was necessary to use Shapiro-Wilk (SW) test to determine if the dependent variable followed a normal distribution among men. Furthermore, the Kolmogorov-Smirnov (KS) test was used to determine if the replies of women are regularly distributed (n=73). Although the dependent variable does not follow a normal distribution (Sig=0.000) for both men and women, we can ignore it if the number of respondents equals or exceeds 30 as indicated in the central limit theorem.

4. Independent-samples t-test

According to the study findings, the two-tailed t-test performed on an independent sample has shown that gender of the participants has no effect on the desire to consume organic foods, as stated in the first hypothesis. Furthermore, the variances of two samples are homogeneous (LEVENE test sig: 0.83 > 0.05), and the t-test result is not significant (sig t: 0.296 > 0.05). Thus, there are not significant differences between men and women regarding the awareness for organic food consumption. Therefore, the first hypothesis is accepted and the last hypothesis is rejected.

Table 2.

Hypotheses results

Hypotheses	Result
H1	Accepted
H2	Rejected

Source: Survey data

CONCLUSION

Organic foods provide a numerous advantages, including lower exposure to synthetic pesticides and fertilizers, support for environmentally sustainable farming practices, and, in some circumstances, potentially increased nutritional value. While organic products are typically more expensive, many consumers prefer them for health, environmental, and ethical reasons. Ultimately, whether or not to pick organic foods is determined by personal values, goals, and access, but it is obvious that organic agriculture plays a vital role in developing a more sustainable and aware food system.

Exploring qualitative and quantitative approaches, the aim of this contribution was to investigate the relationship between gender and the awareness for the consumption of organic food in Algeria. Hence, the theoretical part provides a comprehensive view of organic foods and green marketing. Moreover, the current study adds an important conclusion to prior investigations.

Referring to the independent samples t-test, it has been indicated that there is no significant difference between men and women regarding this matter. In the other words, the first hypothesis is approved, and the second hypothesis is to be rejected.

The study identifies significant findings. However, obvious limitations are shown. Regardless to the central limit theorem which suggests that the stated findings might be generalized to include the entire survey population. The collected data are less extensive (n=103), this limit is due to time and financial constraints. Another drawback is that respondents had higher concentration among women (70.87%). As a result, expanding the sample size as well as including men is highly recommended. It should be noted that this study doesn't cover all Algerian cities, and other factors (Age groups, educational degree, and income level). Therefore, it is suggested to consider these variables in future research.

REFERENCES

- Ahmed, A., Vij, S., Qureshi, S., Eddineboukhedimi, C., & Nargis, S. (2023). Awareness Of Eco-Friendly Products And Their Effect On The Environment: A Survey Based Analysis. *J. Mountain Res*, 18(2), 285-292 DOI: <https://doi.org/10.51220/jmr.v18i2.30>.
- Akli, S., Benmihoub, A., Lehtihet, N., & Baali, T. E. (2024). Explorer le comportement des consommateurs vis-à-vis des aliments agroécologiques en Algérie: Profil sociodémographique, motivations et contraintes à la consommation. *New medit: Mediterranean journal of economics, agriculture and environmen*, 23(2), 133-153.
- Allende-Alonso, S., Bouza-Herrera, C. N., Rizvi, S. E. H., & Sautto-Vallejo, J. M. ende-Alonso, S., Bouza-Herrera, C. N., Rizvi, S. E. H., & Sautto-Vallejo, J. M. . (2019). Big data and the central limit theorem: a statistical legend. . *Revista Investigacion Operacional*, , 40(1), 112-123.
- Aygen, F. G. (2012). Attitudes and Behavior of Turkish Consumers With Respect to Organic Foods. *International Journal of Business and Social Science.*, 3(18), 262-273.
- Bajpai, N. (2013). *Business Statistics*. PEARSON Education Inc.
- Berenson, M., Levine, D., Szabat, K. A., & Krehbiel, T. C. (2012). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*. Pearson Higher Education AU.
- Boukhedimi, C. E., & Ataş, M. F. (2024). Measurement of women attitude toward the consumption of organic foods in Turkiye & Algeria. . *Marketing Science & Inspirations.*, 19(3), 51-59 <https://doi.org/10.46286/msi.2024.19.3.4>.
- Boukhedimi, C. E., Ahmed, A., Ataş, M. F., & Barbakadze, T. (2023, March). ANALYSIS OF IMPACT OF DEMOGRAPHIC FACTORS ON THE CONSUMPTION OF ORGANIC FOODS IN GREEN MARKETING PERSPECTIVE: AN INTERNATIONAL SURVEY-BASED STUDY. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(23), 71-83, <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-07>.
- Brata, A. M., Chereji, A. I., Brata, V. D., Morna, A. A., Tirpe, O. P., Popa, A., ... & Muresan, I. C. (2022). Consumers' perception towards organic products before and after the COVID-19 pandemic: a case study in bihor county, Romania. *International Jour of Environmental Research and Public Health.*, 19(19), 12712.<https://doi.org/10.3390/ijerph191912712>.
- Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N. . (1993, Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N.). A content analysis of environmental advertising claims: a matrix approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27-39.
- Chang, H. J., K. Huang, and C. Wu. (2006). Determination of sample size in using central limit theorem for weibulldistribution. *International Journal of Information and Management Sciences*, 17(3), 153-174.
- Charter, M & Polonsky, M J. (1999). *Greener Marketing: A global perspective on Greener Marketing Practice*. Sheffield, England: Greenleaf Publishing Book.

- COUNCIL REGULATION (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No 2092/91. (n.d.). Retrieved April 24, 2025, from <https://www.agencebio.org/wp->
- Cox, M. J. (2008). Sustainable Communication: A Study of Green Advertising and Audience Reception within the growing arena of Corporate Social Responsibility. Case Study: British Petroleum,. *Earth & Environment*, 3, 32-51.
- Crane, A. (2000). Facing the backlash: Green marketing and strategic reorientation in the 1990s,. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 277-296, 278.
- Czudec, A. (2022). The Altruistic Behaviour of Consumers Who Prefer a Local Origin of Organic Food. *Agriculture*, 12(4), 567. <https://doi.org/10.3390/agriculture12040567>.
- Deliberador, L.R.; Santos, A.B.; Queiroz, G.A.; César, A.d.S.; Batalha, M.O. (2024). The Influence of Organic Food Purchase Intention on Household Food Waste: Insights from Brazil. *Sustainability*, 16, 3795.
- Dholakia J, & Shukul M. (2012). Organic food: An assessment of knowledge of homemakers and influencing reasons to buy/not to buy. *JHum Ecol.*, 37(3), 221–227. <https://doi.org/10.1080/09709274.2012.11906467>.
- Diagourtas G, K. K. (2023). Consumer attitudes and sociodemographic profiles in purchasing organic food products: evidence from a Greek and Swedish survey. *Br food J* 125(7):2407–2423, 125(7), 2407–2423.
- Ditlevsen, K.; Sandøe, P.; Lassen, J. (2019). Healthy Food Is Nutritious, but Organic Food Is Healthy Because It Is Pure: The Negotiation of Healthy Food Choices by Danish Consumers of Organic Food. *Food Qual. Prefer.*, pp 46–53, <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.06.001>.
- Elsherif. M. (2021). *Applied Medical Statistics for Beginners*. <https://stats4drs.com/>.
- Eurobarometer. (2020). *Making Our Food Fit for the Future – Consumer Expectations, Special Eurobarometer 505 Report (December)*, available at: https://data.europa.eu/data/datasets/s2241_505_eng?locale=en (accessed 11th May 2024).
- Fukuda, K. . (2024). An empirical study on sample size for the central limit theorem using Japanese firm data. *Teaching Statistics*, , 46(3), 184-191.
- Futerra (2008), “. g. (n.d.).
- George, D. &. (2024). *IBM SPSS statistics 29 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gundala, R. R., & Singh, A. (2021). What motivates consumers to buy organic foods? Results of an empirical study in the United States.. *Plos one*, 16(9), e0257288. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257288>.
- Hedin, B., Katzeff, C., Eriksson, E. and Pargman, D. (2019). “A systematic review of digital behaviour change interventions for more sustainable food consumption”,. *Sustainability*, 11(9), p. 2638, <https://doi.org/10.3390/su11092638>.
- Henion, H.& Kinnear, T. (1976, July). The myth of green marketing: Trending our goast at the edge of Apocalypse. *American journal of sociology*, 105(1), 1.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. . *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1–26. doi: 10.9707/2307-0919.1014.
- Jenkins, D. G., & Quintana-Ascencio, P. F. . (2020). A solution to minimum sample size for regressions. *PloS one*, 15(2), e0229345.
- Johnson, O. (2004). *Information Theory and the Central Limit Theorem*. London: Imperial College Press.
- Koivisto, HU & Mangnusson, MK. (2003). Consumer perceptions of genetically modified and organic foods: What kind of knowledge matters? *Appetite*, 207-209.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Armstrong, G. M. . (2010). *Principles of marketing*. India, USA: Printice-Hall.

- Boukhedimi, C.E., Batache, A., Sahali, N. & Redjouani, Y. (2025). Exploring the awareness of organic food consumption in Algeria: a gender based-study. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 177-186. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-14>
- Kwak, S. G., & Kim, J. H.. (2017). Central limit theorem: the cornerstone of modern statistics. . *Korean journal of anesthesiology*,, 70(2), 144-156.
- Lamonaca, E. Cafarelli, B. Calculli, C and Tricase,C. (2022). Consumer perception of attributes of organic food in Italy: A CUB model study. *Heliyon*, 8(3), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09007>.
- Lea, E & Worsley,T. (2005). Australians' organic food beliefs, demographics and values. *British Food Journal*, 107(11), 855-869.
- Leonidou LC, E. P.-M. (2022). Drivers, outcomes,and moderators of consumer intention to buy organic goods: meta-analysis,implications, and future agenda. *J Bus Res* , 151, 339–354.
- Mintel (2021). (n.d.). "Mintel sustainability barometer report", Mintel Sustainability Barometer 2021,available at: [Mintel.com](https://www.mintel.com) (accessed 11th May 2024).
- Nair, J., Wierman, A., & Zwart, B. (2022). *The Fundamentals of Heavy Tails : Properties, Emergence, and Estimation*. Cambridge University Press. ISBN 9781316511732. .
- Naval, B. (2013). *Business Statistics*. PEARSON Education Inc.
- Northbourne, L. (1940). "Look to the Land". In *Farming and Mechanised Agriculture*. Sophia Perennis, 2005.
- Nystrand, B.T.& Olsen, S.O. (2020). Consumers' attitudes and intentions toward consuming functional foods in Norway. *Food Qual. Prefer.*, 80, 103827.
- (2022). *Organis. Panorama Do Consumidor de Orgânicos No Brasil 2021*; *Organis GmbH: Landquart, Switzerland, 2022*.
- PEARSON, D. (2002). *Marketing organic food: Who buys it and what do they purchase?* *Food Australia*, 54, 31-4.
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *opportunities. Journal of Business Research*,, 64(12), 1311-1319.,1311.
- Polya, G. (1920). Über den Zentralen Grenzwertsatz der Wahrscheinlichkeit-Srechnung und das Momenten. *Mathematische Zeitschrift*,, 08., pp197-198.
- Siahaan, A., & Thiodore, J. (2022, January.). Analysis Influence of Consumer Behavior to Purchase Organic Foods in Jakarta. In *6th International Conference of Food, Agriculture, and Natural Resource (IC-FANRES 2021)* (pp. 57-65). Atlantis Press.
- Singh, A. &. (2017). Factors influencing Indian consumers' actual buying behavior toward organic food products. *J of Clean Prod.*, 167, 473–483.<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.106>.
- Sriram, R. (2023). *Student Affairs by the Numbers: Quantitative Research and Statistics for Professionals*. Taylor & Francis.
- Storstad, O & Bjorkhaug, H. (2003). Foundations of production and consumption of organic food in Norway: Common attitudes among farmers and consumers. *Agriculture and Human Values*, 20, 151-163.
- synthese_reglementation2018.pdf*. (n.d.). Retrieved April 25, 2025 , from <https://www.agencebio.org/wp->
- Urdan, T. (2005). *Statistics in plains English*. London: Lawrence Erlraum associates publishers.
- Van doorn. J & Verhoef. PC. (2011). Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 167-180.
- Vermeir, I., Weijters, B., De Houwer, J., Geuens, M., Slabbinck, H., Spruyt, A., Van Kerckhove, A., Van Lippevelde, W., De Steur, H. and Verbeke, W. (2020). "Environmentally sustainable food consumption: a review and research agenda from a goal-directed perspective". *Frontiers in Psychology*,, 11, p. 1603, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01603>.
- Vijai, C., & Anitha, P. (2020). The Importance of Green Marketing. . *Int. J. Future Gener. Commun. Netw.* , 13, 4137–4142.
- Wandell M & Bugge, A. (1997). Environmental concern in consumer evaluation of food quality. *Food Quality and Preference*, 8(1), 19-26.

- Yang, S.&; Chai, J. . (2022). The Influence of Enterprises' Green Marketing Behavior on Consumers' Green Consumption Intention—Mediating Role and Moderating Role. . *Sustainability* , 14, 15478.
- Zhang SY, Yi WC, & Wang EP,. (2004). Consumer psychology of risk perception. *Adv Psychol Sci*, 12(2), 256-263.
- Zhang, X., Astivia, O. L. O., Kroc, E., & Zumbo, B. D. . (2023). How to think clearly about the central limit theorem. . *Psychological Methods* , 28(6), 1427.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ЩОДО СПОЖИВАННЯ ОРГАНІЧНИХ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ В АЛЖИРІ: ГЕНДЕРНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Chems Eddine Boukhedimi
University of Tizi-Ouzou
Algeria

Abderrahmane Batache
University of Tizi-Ouzou
Algeria

Nouredine Sahali
University of Tizi-Ouzou
Algeria

Yacine Redjouani
University of Tizi-Ouzou
Algeria

Останніми роками кількість органічних продуктів значно зросла, оскільки люди стали більше турбуватися про своє здоров'я, навколишнє середовище та джерела їхнього харчування. Ці продукти виробляються таким чином, щоб підкреслити природні процеси, уникаючи використання синтетичних хімікатів, включаючи пестициди, добрива, антибіотики та генетично модифіковані організми. Тому «зелені» споживачі часто віддають перевагу органічним продуктам з різних причин, включаючи передбачувану користь для здоров'я, чудовий смак, турботу про навколишнє середовище та добробут тварин. Органічні продукти можуть бути дорожчими за традиційні, але багато людей вважають, що переваги перевищують витрати.

Це дослідження має на меті перевірити вплив статі респондентів на обізнаність щодо використання органічних продуктів харчування. Цей тип продуктів проілюстровано на прикладі натурального молока та натуральної олії, виробленої з оливок. Методом дослідження є онлайн-опитування, яке проводилося з 11 по 25 лютого 2021 року серед 103 респондентів з Алжиру. Потім результати були проаналізовані за допомогою програмного забезпечення SPSS V26 з метою використання t-тесту незалежних вибірок.

Результати свідчать про те, що незалежність між бажанням споживати органічні продукти харчування та статтю респондентів забезпечена. Це означає, що і чоловіки, і жінки згодні споживати її в цьому випадку ($p\text{-value} = 0,296$). Крім того, було висловлено кілька пропозицій щодо майбутніх досліджень, а також включення інших змінних (вікові групи, науковий ступінь та рівень доходу).

Ключові слова: поведінка споживачів, зелений маркетинг, органічні продукти, харчування, незалежний вибірковий t-тест, гендер, Алжир.

MARKETING

RECEIVED:

12 March 2025

ACCEPTED:

20 May 2025

RELEASED:

20 June 2025

UDC 339.138:005.43

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-15

EXPLORING THE ROLE OF TEAM BUILDING ACTIVITIES IN INTERNAL MARKETING EFFECTIVENESS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Karima Zidane*

LOUNICI Ali University

Blida2

Blida, Algeria

ORCID [0009-0005-9082-7451](https://orcid.org/0009-0005-9082-7451)

**Corresponding author email: k.zidane@univ-blida2.dz*

Abstract. This paper explores the impact of team-building activities on enhancing internal marketing by emphasizing their role as a strategic tool for fostering employee engagement, satisfaction, and alignment with organizational goals. In this regard, it highlights how team-building initiatives contribute to a cohesive work environment, which, in turn, strengthens internal marketing efforts. To achieve this objective, the study adopts a conceptual approach by synthesizing existing literature on team-building and internal marketing. Consequently, it develops a theoretical framework that explains how team-building interventions influence key internal marketing dimensions, including employee motivation, communication, and organizational culture. Moreover, the analysis reveals that team-building activities play a crucial role in enhancing trust, collaboration, and communication among employees. As a result, these improvements lead to a stronger internal brand and a more engaged workforce. Furthermore, they contribute to higher employee satisfaction, productivity, and commitment, thereby reinforcing internal marketing strategies. Ultimately, this paper offers a novel perspective by positioning team-building activities as a key driver of internal marketing effectiveness. More importantly, it provides actionable insights for organizations aiming to cultivate a unified, high-performing workforce through structured team-development strategies.

Keywords: team building, internal marketing, employee engagement, organizational culture, productivity

Jel Classification: M31, M54

INTRODUCTION

Internal marketing is a process organizations engage in to communicate core values, organizational culture, and mission to employees as "internal customers." It seeks to maintain the motivation of employees, engage them, and channel them toward organizational goal achievement to build a better workplace that fosters employee satisfaction as well as increased effectiveness. Against today's competitive corporate landscape, this concept has gained robust endorsement, as companies today more than ever appreciate that it is a dedicated workforce that enables them to deliver excellent customer service and attain business success (Berry, 1981; Gallup, 2023). It is

therefore critical that organizations become aware of the mechanisms that drive internal marketing if they wish to sustain long-term success.

Again, the value of internal marketing is that it directly impacts employee engagement, job satisfaction, and loyalty. Indeed, research has shown that engaged employees are 17% more productive and 21% more profitable for their organizations, and these, in turn, have a direct influence on customer satisfaction and financial performance (Gallup, 2023). To achieve such outcomes, organizations employ internal marketing strategies such as communication campaigns, training programs, reward schemes, and incentives, all of which contribute to creating a collaborative and integrated working environment (Grönroos, 1990). Among these tactics, nonetheless, team building is also a highly significant factor but whose position within internal marketing is less extensively researched.

Team building has for a long time been described as a set of activities to improve teamwork, communication, and trustworthiness (Tuckman, 1965). However, in addition to improving interpersonal relations and problem-solving skills, team building fosters a sense of belongingness among the employees. For instance, activities range from structured workshops and retreats to informal activities such as virtual escape rooms, which became a hit during the height of home work in 2020 and 2021 (SHRM, 2021). A good example is Salesforce's "VTO" (Volunteer Time Off) initiative where employees engage in community service together, fostering relationships while aligning with the social responsibility values of the company.

Besides, even though team building is widely recognized as a strategy to enhance the performance and unity of teams, its overall impact on internal marketing practices is under-researched. Yet, they go hand-in-hand in the sense that both have the ultimate purpose of employee motivation, job satisfaction, and organizational culture (Dyer, 2007). Indeed, team-building sessions enhance open communication, trust, and collaboration, which are intrinsic cornerstones of internal marketing. Additionally, internal marketing has extended to include tangible and intangible aspects of the work environment, encompassing communication, motivation, work-life balance, and career progression (Keller, 2012). On this basis, team building becomes significant since it facilitates proper interactions among employees conducive to a favorable workplace culture.

Besides this, team building contributes a huge part to employee motivation, which is the foundation of internal marketing. A motivated employee owns his job, pursues shared goals, and demonstrates greater initiative. In a 2021 LinkedIn report, they discovered that 63% of employees who had participated in team-building activities demonstrated greater feelings of belonging, and thus their commitment towards the organization was enhanced. Thus, this camaraderie yields improved performance, which eventually adds to the organization as a whole.

In the modern work environment, with talent retention posing a significant issue, internal marketing activities that integrate team building represent an innovative solution (PwC, 2023). By connecting workers with organizational values, these programs not only drive satisfaction and productivity but also help long-term business prosperity. Nevertheless, although team-building exercises are a common practice, their impact on internal marketing outcomes must be examined further. This article therefore aims to bridge this gap by examining team building as an internal marketing strategy, and its implications on motivation, satisfaction, and performance. From a conceptual framework, existing literature has been integrated to put forward a theoretical basis for understanding the relationship. Lastly, it seeks to deliver organizations with actionable recommendations on how to leverage team building to create an engaged, productive, and satisfied workforce, thereby enhancing their internal marketing efforts.

LITERATURE REVIEW

1. The Concept of Internal Marketing

Internal marketing is a conscious strategy that companies take to inform, engage, and inspire employees through organizational goals, regarding them as "internal customers" (Berry, 1981); the

fundamental objectives of this practice are employee satisfaction improvement, workforce alignment with organizational mission and values, and general organizational effectiveness. The foundational axiom, articulated by Grönroos (1990), is that a motivated and engaged workforce is the key to providing exceptional customer experiences and organizational excellence; indeed, Berry's (1981) seminal hypothesis—"An organization must first 'sell' to its employees before it can hope to sell effectively to its customers"—holds today, with a 2023 Gallup study demonstrating that firms with high employee engagement have 23% greater profitability.

Besides, internal marketing is a strategic means of creating a workplace environment that is marked by informed, motivated, and empowered employees, to enhance their job satisfaction, increase levels of engagement, and realize sustainable organizational success (Ahmed & Rafiq, 2003); treating employees as internal stakeholders, it increases their perception of value, leading to behaviors that are consistent with corporate objectives (Varey, 2002).

Internal marketing provides a substantial advantage to organizations by extending beyond employee satisfaction to encompass performance enhancement and the promotion of long-term sustainability. This method improves employee retention by responding to their needs and creating a setting in which they feel appreciated, ultimately decreasing turnover and promoting a stable workforce. It also enhances employee productivity; engaged employees exhibit enhanced efficiency, commitment, and proactive behaviors in their jobs. Research by Bakker et al. (2008) has confirmed a strong link between internal marketing practices and higher levels of employee engagement.

Additionally, internal marketing plays a critical role in enriching organizational culture as it weaves the firm's mission and values into daily work, thus creating a homogeneous working environment in which employees align with common goals and trust the firm's leadership. According to Schein (2010), the process is critical in encouraging uniform corporate identity and strengthening teamwork cooperation. Alignment in an organization has a considerable impact on customer service quality, as motivated and well-trained staff deliver outstanding service experiences, which, in turn, increase customer satisfaction and build brand loyalty. The idea is supported by Varey (2002), who argues that successful internal marketing leads to better interactions with external customers.

Besides its impact on customer experience, internal marketing also plays a vital role in the recruitment of high-quality talent by building an organization's reputation as an attractive employer. Keller (2013) underscores the value of effective internal marketing initiatives in the creation of an attractive workplace environment that draws experienced workers who are interested in challenging career prospects, thus making the company more competitive. Also, internal marketing cultivates creativity and innovation as it enables employees to share ideas, be initiators, and try out new solutions. Amabile (1996) argues that employees who are supported and appreciated are likely to indulge in innovative thinking processes, thereby leading to continuous business growth and improvement continuously.

Lastly, internal marketing is an essential tool for increasing workers' satisfaction, aligning employees with corporate objectives, and general business performance. Those organizations that place strategic communication, ongoing training, motivation, and engagement programs at their core develop environments in which workers feel appreciated, productive, and strongly committed to the organizational cause. This, in turn, translates into long-term success in a growing competitive business environment (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Harter et al., 2002).

2. Key Elements of Internal Marketing

Internal marketing relies on several strategies and tools to foster employee engagement and alignment, thereby forming the foundation of a supportive and motivating workplace. One of the key elements in this process is communication, which serves as the cornerstone of internal marketing (Ballantyne, 2000); organizations utilize both formal and informal communication channels to ensure transparency and keep employees informed about company objectives, expectations, and changes. Clear and consistent communication not only helps employees

understand the organization's goals but also clarifies their roles in achieving them, thus strengthening their sense of purpose and connection to the company.

Beyond communication, training and development play a crucial role in internal marketing, since continuous learning is essential for both personal and professional growth (Jobber & Ellis-Chadwick, 2012); training programs enhance employees' technical skills while simultaneously aligning them with the organization's values and strategic vision. Berry (1981) argued that investing in employee development signals a company's commitment to its workforce, reinforcing a sense of belonging and increasing job satisfaction; by providing opportunities for skill enhancement and career progression, organizations can cultivate a highly competent and motivated workforce.

Equally important, motivation and recognition are key drivers of internal marketing success (Deci & Ryan, 1985), as employees are more likely to stay engaged when their efforts are acknowledged and rewarded. Recognition can take many forms, ranging from monetary incentives and promotions to verbal praise and public acknowledgment; according to Herzberg's Two-Factor Theory (1966), recognition acts as an intrinsic motivator, fostering a sense of achievement and reinforcing goal alignment. When employees feel valued for their contributions, their dedication to organizational success increases, creating a positive feedback loop that benefits both the workforce and the company as a whole.

Additionally, employee engagement programs contribute significantly to the effectiveness of internal marketing by strengthening the emotional connection between employees and their organization (Saks, 2006); encouraging engagement requires fostering a culture that prioritizes open feedback channels, teamwork, and participative decision-making (Harter et al., 2002). Organizations can achieve this through various initiatives such as team-building exercises, social events, and leadership development programs, all of which help cultivate trust, respect, and collaboration among employees (Robinson et al., 2004); by creating an environment where employees feel heard, supported, and empowered, companies can enhance job satisfaction and long-term commitment.

Incorporating these strategies into internal marketing efforts ensures that employees are not only informed and skilled but also motivated and emotionally invested in their organization's success; through effective communication, continuous development, meaningful recognition, and engagement-driven initiatives, companies can build a resilient and dedicated workforce that drives both employee well-being and organizational performance.

3. Understanding Team Building

Team building involves creating and nurturing interpersonal relationships while enhancing communication and motivating individuals to collaborate effectively by fostering interdependence among team members, with its primary goal being to build trust and mutual respect, enabling teams to unite around shared objectives (Tuckman, 1965), a process that is essential for developing both the technical and social dimensions of teams, ensuring their cohesion and efficiency in achieving collective goals (Salas et al., 2005).

By optimizing members' skills, competencies, and relationships, effective team building enhances problem-solving abilities, facilitates better decision-making, and fosters innovation, as Katzenbach and Smith (1993) emphasize that well-structured teams leverage diverse expertise to drive creative solutions and operational efficiency, which in turn strengthens an organization's capacity to adapt and succeed in a competitive environment. Beyond these functional benefits, team building plays a crucial role in shaping a positive workplace culture, where collaboration and mutual support become ingrained in daily interactions, contributing to higher engagement and morale.

Moreover, successful team building strengthens the foundational elements of trust, communication, and cooperation, which serve as key drivers of both individual and organizational success, as Cohen and Bailey (1997) highlight that teams built on strong interpersonal connections exhibit greater resilience, higher productivity, and an increased capacity for innovation, reinforcing

the notion that effective teamwork is indispensable for achieving long-term business objectives and sustaining a thriving corporate culture.

Effective team building significantly influences morale, productivity, and engagement by strengthening relationships, fostering open communication, and enhancing team cohesion. One of its primary impacts is increased employee engagement, as it nurtures a sense of belonging and commitment within teams, reinforcing their emotional connection to the organization (Harter et al., 2002). Salas et al. (2008) emphasize that team-building activities create a supportive community, encouraging employees to be more invested in their work and workplace relationships.

Beyond engagement, team building directly enhances productivity by fostering collaboration, trust, and seamless communication, all of which contribute to greater team efficiency (Katzenbach & Smith, 1993). Research by Morgeson et al. (2010) demonstrates that frequent team-building initiatives lead to sustained improvements in performance, as teams that communicate effectively and trust one another can complete tasks more efficiently and innovate more readily.

Another crucial benefit is its impact on morale, as positive interactions during team-building activities help reduce stress and prevent burnout, fostering a more motivated and resilient workforce (Gully et al., 2002; Lencioni, 2002). When employees feel valued and supported by their colleagues, they are more likely to experience job satisfaction and maintain a positive attitude toward their work.

Improved communication is another key outcome, as team-building exercises create environments where open idea-sharing and constructive feedback become the norm, minimizing misunderstandings and promoting clarity in interactions (Tannenbaum et al., 2012). Salas et al. (2008) highlight that effective communication within teams is essential for coordination, ensuring that tasks are completed efficiently and that employees can work together seamlessly.

Additionally, team-building efforts play a vital role in conflict resolution, as they promote mutual understanding and equip employees with the problem-solving skills necessary to manage disputes constructively (De Dreu & Weingart, 2003). By encouraging collaboration and empathy, these initiatives help teams navigate disagreements more effectively, preventing minor conflicts from escalating into major disruptions.

Through these combined effects, team building becomes an essential driver of organizational success, fostering a work environment where employees feel engaged, supported, and equipped to collaborate productively.

4. Types of Team Building Activities

Team-building activities vary widely as they are tailored to team dynamics and organizational goals, incorporating diverse approaches to enhance collaboration, trust, and performance. Trust-building exercises play a crucial role in fostering strong interpersonal relationships, as trust is fundamental to high-performing teams, strengthening bonds by promoting open communication, interdependence, and vulnerability (Mayer et al., 1995). Among these exercises, trust falls require one member to fall backward, relying on teammates to catch them, reinforcing confidence and mutual reliance (Johnson & Johnson, 1995), while blindfolded tasks challenge teams to complete objectives without sight, compelling members to rely on verbal guidance and teamwork to succeed (Salas et al., 2005).

Collaboration-focused challenges emphasize the benefits of teamwork by engaging participants in complex, multi-skill tasks that demand coordination and problem-solving (Cohen & Bailey, 1997). Problem-solving games, such as puzzles, simulations, or escape rooms, foster critical thinking and cooperation, enabling teams to navigate challenges collectively, whereas team projects encourage members to contribute their unique expertise, fostering shared purpose and accountability in achieving common goals (Lencioni, 2002).

Retreats and off-site events provide an opportunity to step away from daily routines and focus on team bonding and strategic reflection, blending formal and informal sessions to strengthen professional relationships (Zenger & Folkman, 2014). Whether through outdoor adventures,

strategy workshops, or skill-focused activities, these events create an environment where collaboration and trust can flourish beyond the workplace.

Role-playing and simulations further contribute to team development by enhancing empathy, perspective-taking, and conflict management, allowing employees to navigate workplace scenarios in a controlled setting. Simulations mirror real-world challenges, equipping teams with decision-making skills under pressure and reinforcing adaptive problem-solving techniques (Salas et al., 2008).

Finally, feedback and reflection activities serve as essential tools for continuous improvement, fostering self-awareness and open dialogue among team members. By engaging in structured feedback sessions, teams can assess strengths and identify areas for growth, ensuring ongoing development and alignment with organizational objectives (Schilling et al., 2011). Through these diverse activities, organizations cultivate cohesive, motivated, and high-performing teams, reinforcing a culture of collaboration and shared success.

RESULT AND DISCUSSION

The combination of team building and internal marketing is critical in constructing an effective organizational culture and employee satisfaction. Internal marketing, in terms of "internal customers," strives to generate enthusiasm, commitment, and alignment toward the organization's strategic objectives, emphasizing the requirement for a positive and cooperative work environment (Berry, 1981). Simultaneously, team-building activity encourages these same elements by ensuring open communication, trust, and cooperation, thereby strengthening the fundamental values of internal marketing (Rafiq & Ahmed, 2000).

Internal marketing, as explained by Kotler (2003), is meant to develop employee commitment to the vision and values of the organization, a procedure where team-building activity forms an integral part. By fostering workplace relations and collaboration, team building strengthens significant internal marketing goals such as empowerment, motivation, and job satisfaction (Schneider & Bowen, 1985). Through such synergy, the workers feel a sense of belongingness and involvement, which assists the organization in its total purpose. Therefore, the alignment of internal marketing and team-building strategies offers an organizational workplace culture that focuses on individual fulfillment as well as long-term organizational effectiveness.

A strong organizational culture is the foundation of team building and internal marketing, impacting employees' behavior, interactions, and job satisfaction (Schein, 2010). Internal marketing initiatives strive to build a culture conducive to the organization's strategic direction (Rafiq & Ahmed, 2000), and team-building initiatives complement these cultural values by infusing collective values into employees. This alignment generates a sense of belonging and unity among workers, further reinforcing the cultural base of the company.

Participation in team-building exercises not only enhances interpersonal relationships but also enhances organizational culture by endowing employees with core values and desired behaviors (Tannenbaum et al., 2012). Such exercises enhance trust and collaboration, which is in line with the internal marketing objective of creating a cohesive and nurturing work environment (Katzenbach & Smith, 1993). Lencioni (2002) further adds that effective team-building activities induce a deep sense of belonging and purpose, which are essential in sustaining a healthy and strong organizational culture.

Involvement and motivation are the pillars of internal marketing and team building since they influence employees' commitment, job satisfaction, and performance directly. Internal marketing seeks to stimulate employees via significant work, rewards, and opportunities for promotion (Rafiq & Ahmed, 2000). Moreover, team-building interventions boost motivation via interpersonal ties that promote a sense of belongingness to the organization, making work enjoyable (Gully et al., 2002).

Through encouraging free communication and the connection of personal expectations to organizational goals, team-building initiatives set a shared goal (Cohen & Bailey, 1997). Alignment beyond this heightens job satisfaction, but it influences organizational performance (Lings, 2004), which tightens the ownership of employees and improves general performance (Hackman & Oldham, 1976). Beyond this, they create a positive organizational culture in which workers are appreciated and developed, and their loyalty to the organization is heightened (Harter et al., 2002).

Collaborative problem-solving using a team approach strengthens affective bonds, leading to enhanced productivity and job satisfaction (Bakker & Demerouti, 2008). This notion is also supported by self-determination theory (Deci & Ryan, 2002), which asserts that motivation is reinforced through feelings of autonomy, competence, and relatedness—conditions that are naturally generated by team-building exercises (Schneider & Bowen, 1985). Therefore, team building is crucial in ensuring employee and organizational objectives are aligned, reinforcing one of the fundamental reasons for internal marketing (Schilling et al., 2011).

CONCLUSION

This article has thoroughly examined the intricate relationship between team building and internal marketing, highlighting how team-building initiatives serve as a strategic mechanism to enhance internal marketing effectiveness. Internal marketing conceptualizes employees as "internal customers," striving to foster a work environment where satisfaction, engagement, and alignment with organizational objectives drive success. Team building reinforces these efforts by cultivating communication, trust, and collaboration—fundamental pillars of a thriving workplace. Beyond strengthening team cohesion, it reinforces organizational culture, fuels motivation, and deepens engagement, leading to higher productivity, increased job satisfaction, and sustained organizational growth.

The link is evident: team building is a foundational element of internal marketing's mission. By fostering collaboration and shared values, it ensures employees align with organizational goals, creating a cohesive workforce. Its impact on motivation and engagement translates into concrete benefits—improved performance, lower turnover, and enhanced customer service. These outcomes collectively reinforce internal marketing's objective of cultivating a motivated, high-performing, and fulfilled team that drives broader organizational success.

Organizational culture, the core of internal marketing, thrives when supported by team building. Culture shapes employee behavior and interactions, and team-building activities embed shared norms and values, fostering unity and resilience. In an era defined by hybrid work models and retention challenges, team building bridges gaps nurtures a sense of belonging, and mitigates disconnection, ensuring a cohesive and adaptable work environment.

Looking ahead, integrating team building within internal marketing provides organizations with a strategic advantage. The evolving nature of work—encompassing remote setups and shifting generational expectations—demands innovative engagement strategies. Team building addresses these challenges by enhancing talent attraction, sparking creativity, and sustaining performance in an increasingly competitive landscape. When strategically implemented, it becomes a catalyst for resilience, innovation, and long-term organizational growth, equipping businesses to navigate an ever-changing future.

Organizations should adopt a structured and ongoing approach to team building within internal marketing frameworks to maximize this synergy. Key steps include:

- **Aligning Activities with Values:** Designing exercises that reflect and reinforce the organization's culture, fostering trust and collaboration to cultivate a shared purpose.
- **Ensuring Continuity:** Establishing team building as an ongoing initiative rather than a one-time event, maintaining alignment and momentum over time.
- **Customizing to Employee Needs:** Tailoring activities to accommodate diverse preferences and work environments, maximizing engagement and participation.

- Measuring Impact: Regularly assessing the influence of team-building efforts on engagement, productivity, and satisfaction, refining strategies accordingly.
- Involving Leadership: Encouraging active leadership participation to demonstrate commitment and unify the workforce.

Ultimately, team building extends beyond its traditional role, emerging as a transformative force within internal marketing. It bridges individual aspirations with collective goals, shaping workplaces where employees thrive and organizations succeed.

REFERENCES

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274–286.
- Berry, L. L. (1981). The employee is the customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Dyer, W. G. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Press.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Principles and practice of marketing* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1995). *Joining together: Group theory and group skills* (5th ed.). Allyn & Bacon.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

- Zidane, K. (2025). Exploring the role of team building activities in internal marketing effectiveness: a conceptual framework. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 187-196. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-15>
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2013). Building an employer brand through internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 29(7–8), 901–917.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- LinkedIn. (2021). *2021 workplace learning report*. LinkedIn Corporation.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- PwC. (2023). *Global workforce hopes and fears survey 2023*. PricewaterhouseCoopers.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Salas, E., Diaz-Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903–933.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E., & Marangoni, A. (2011). Learning by doing something else: Variation, relatedness, and the learning curve. *Management Science*, 57(1), 39–56.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433.
- SHRM. (2021). *2021 employee engagement and retention report*. Society for Human Resource Management.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Varey, R. J. (2002). *Marketing communication: Principles and practice*. Routledge.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *The Extraordinary Leader: Turning good managers into great leaders* (2nd ed.). McGraw-Hill.

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОМАНДОУТВОРЮЮЧИХ ЗАХОДІВ У ПІДВИЩЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

Karima Zidane
LOUNICI Ali University
Blida2
Blida, Algeria

У статті розглядається вплив командоутворюючих заходів на підвищення ефективності внутрішнього маркетингу, підкреслюючи їхню роль як стратегічного інструменту для зміцнення залученості працівників, їхнього задоволення та узгодженості з організаційними цілями. У цьому контексті акцент робиться на тому, як ініціативи з командоутворення сприяють створенню згуртованого робочого середовища, що, у свою чергу, посилює внутрішній маркетинг. Для досягнення цієї мети дослідження використовує концептуальний підхід, синтезуючи наявну літературу з питань командоутворення та внутрішнього маркетингу. В результаті розроблено теоретичну модель, яка пояснює, як командоутворюючі заходи впливають на ключові аспекти внутрішнього маркетингу, зокрема мотивацію працівників, комунікацію та організаційну культуру. Крім того, аналіз показує, що командоутворюючі заходи відіграють важливу роль у зміцненні довіри, співпраці та комунікації між працівниками. У результаті ці покращення сприяють зміцненню внутрішнього бренду та підвищенню рівня залученості персоналу. Більше того, вони сприяють зростанню задоволеності, продуктивності та відданості працівників, тим самим посилюючи стратегії внутрішнього маркетингу. Зрештою, ця стаття пропонує новий погляд на командоутворюючі заходи, розглядаючи їх як ключовий чинник ефективності внутрішнього маркетингу. Більш важливо, вона надає практичні рекомендації для організацій, які прагнуть сформувати єдину та високо продуктивну команду за допомогою структурованих стратегій розвитку команди.

Ключові слова: командоутворення, внутрішній маркетинг, залученість працівників, організаційна культура, продуктивність.

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

04 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 336.7(477)"364"

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-16

ПОБУДОВА СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Іванов М. М.

д. е. н., проф.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-1908-0763](https://orcid.org/0000-0002-1908-0763)

Пилипенко А.О.*

здобувачка другого (магістерського) рівня

вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0009-6317-3447](https://orcid.org/0009-0009-6317-3447)

* Email автора для листування: pilipenkoalena59@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена дослідженню маркетингової діяльності банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні. Метою дослідження є розробка підходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а саме побудова структурної моделі банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні. У процесі підготовки статті були проаналізовані публікації про роль цифрової трансформації України як інструменту національної стійкості (зокрема дослідження Гарвардського центру міжнародного розвитку та Microsoft), а також результати попередніх досліджень у сфері банківського маркетингу.

Наведено аналітичний огляд праць, де розглянуто еволюцію банківського маркетингу та запропоновано комплексний підхід до визначення його сутності як філософії, стратегії та тактики банківського бізнесу. Також враховано напрацювання які підкреслюють важливість переходу від традиційного до цифрового банкінгу, використання CRM-систем та соціальних мереж у маркетинговій діяльності банків.

У роботі запропоновано структурну модель банківського маркетингу, яка включає політику Національного банку України, регіональні аспекти банківської діяльності та інноваційні канали взаємодії з клієнтами. Розглянуто макроекономічні показники (ВВП України за 2010–2024 рр.) та рейтинги провідних банків України, що дозволяє оцінити вплив воєнного стану на банківську систему. Запропоновано напрями вдосконалення банківських послуг через розширення функціоналу мобільних додатків, розвиток офлайн-режимів та персоналізованих чат-ботів.

Таким чином, представлена робота є результатом теоретичних, аналітичних і практичних досліджень, що мають на меті підвищення ефективності банківської маркетингової стратегії в кризових умовах та зміцнення довіри до банківського сектору України.

Ключові слова: маркетинг, банківський маркетинг, цифровізація, маркетинговий аналіз

JEL Classification: M 31, M 41.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі банки відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні фінансової системи країни. Запроваджений воєнний стан в Україні, суттєво змінив умови функціонування банківського сектору. В умовах саме невизначеності, зміну поведінки споживачів, загроз для інфраструктури постає необхідність перегляду підходів до організації маркетингової діяльності установ.

Основна проблема це зупинка обслуговування клієнтів під час оголошення повітряної тривоги, що призводить до втрати довіри з боку населення, зниженню ефективності роботи банків, перебої у наданні фінансових послуг. Через постійні ракетні обстріли, загрози, традиційна модель обслуговування у фізичних відділеннях виявляється вразливою. В таких умовах роботи важливе неперервне надання банківських послуг шляхом розвитку цифрових технологій та впровадження інновацій, які допоможуть в забезпеченні повноцінного дистанційного обслуговування. Однак навіть при наявності базових онлайн-сервісів, більшість банківських установ не можуть вирішити як діяти у режимі надзвичайних ситуацій. Існує проблема у впровадженні інновацій в банківську систему, а саме резервний банкінг та офлайн-операційні шаблони, які допоможуть забезпечити стабільність і доступність фінансових послуг навіть у складні часи.

Таким чином, постає проблема, як забезпечити безперервну маркетингову та операційну діяльність банків у періоди повітряної тривоги та обмеження доступу до відділень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Адаптація банківського сектору до умов воєнного часу в Україні набула особливої актуальності у зв'язку з загрозою через часті обстріли, вимушеного переміщення населення задля їх безпеки та зміною поведінки споживачів. Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

При Гарвардському університеті у дослідженні центру міжнародного розвитку, було наголошено про визначну роль цифрової трансформації України, як інструмент національної стійкості [1]. В основі дослідження була інтеграція цифрової платформи «Дія», котра забезпечувала безперервний доступ громадян до державних послуг. Дослідники розповідають, про ефективність використання цифрових технологій які стали основою реагування на кризу.

У публікації від компанії Microsoft описаний досвід українських банків, зокрема KredoBank, про провадження хмарних технологій та забезпечення безперервних банківських операцій [2]. В публікації розглянуто реальні кейси які перенесення інфраструктури у хмарні середовища, які дозволяють банкам швидко реагувати на надзвичайні ситуації, відновлювати роботу за відсутності доступу до офісів, тощо. Наголошування зроблено на гнучкості таких рішень, які стали дуже важливими для збереження стійкості в умовах воєнного стану.

Значну цікавість звертає також наукова публікація Мірошника Р.О. та Кухти І.В. [3] в якій розглядається ключові аспекти впровадження цифрових технологій у банківський сектор в умовах воєнного стану. Автори в своїй роботі провели аналіз, як цифровізація забезпечує безперервність банківських послуг, збереження клієнтської довіри через прозорі комунікації та адаптацію маркетингових стратегій банків до нових реалій. Стаття автори якої Ткачук В.О., Тимків А.О.[8] про «Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція» зосереджена на теоретичному понятті банківського маркетингу та етапах його еволюції.

Автори пропонують власне визначення, що охоплює банківський маркетинг як філософію, стратегію і тактику ведення банківського простору.

Сучасні дослідження та публікації одногосно зазначають, що інновації у банківський сектор не лише, як технологія вдосконалення, а й насамперед необхідна умова безпеки та стійкості в умовах воєнного стану. Впровадження таких технологій, як хмарні сервіси, мобільні застосунки в режимі офлайн-функціоналу можуть стати новим стандартом та зручністю в обслуговуванні клієнтів. Ці пропозиції відкривають перспективи для подальшого проведення досліджень щодо формування стратегій антикризового банківського маркетингу, який буде спиратися на безперервність, персоналізацію та цифрову адаптацію.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка підходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а саме побудова структурної моделі банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні та запропоновано напрями вдосконалення банківських послуг через розширення функціоналу мобільних додатків, розвиток офлайн-режимів та персоналізованих чат-ботів.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна база дослідження ґрунтується на використанні комплексу методів, а саме методу: системного аналізу – для розглядання взаємозв'язків між економічними факторами та поведінковими, які впливають на ефективну маркетингову діяльність банків у кризові умови;

порівняльного аналізу – для порівняння банківського маркетингу в довоєнний та воєнний періоди;

статистичного аналізу – для оцінювання динаміки змін поведінки споживачів, змін у цифрових каналах обслуговування, рівня інфляції.

Дослідження також спираються на аналізі публікацій та статей, які пов'язані з темою, для комплексного розгляду проблем дослідження та їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

Проведене теоретичні дослідження дозволили побудувати структуру банківського маркетингу, яка включає політику як Національного банку України (НБУ), так і політику регіональних банків. Особливу роль у банківському маркетингу займає розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність економіко-організаційних, фінансових, правових, адміністративних та інших методів і важелів, що обумовлюють науковий підхід до регіону як до ринку, який враховує банківські механізми у процесах суспільного відтворення та заснований на регіональній природі формування капіталу банківської системи.

На рис.1 побудована структурна модель банківського маркетингу, яка включає в себе політику Національного банку України (НБУ) а також синхронізацією з банківською регіональною політикою [6].



Рис. 1. Структурна модель банківського маркетингу
Джерело: розроблено автором на основі [6].

Важливу роль у банківському маркетингу відіграє розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність фінансових, правових, економічних та інших методів, які описують науковий підхід до регіону як до ринку, котрий враховує банківський механізм у процесах суспільного відтворення та заснований на регіональному рівні формування капіталу банківської системи.

Діяльність регіональної банківської системи можна сьогодні розглядати як сукупності синхронізованих між собою банків, що гуртуються на сполученні попиту регіонального ринку з потребами компаній і населення регіону. Спрямований рух регіональної банківської системи, який включає працівників банку, продукцію, комунікації, ціноутворення, визначається його іміджу і отриманням прибутку.

Основною метою політики Національного банку України є розробка і реалізація державної моделі розвитку банківської системи. Основною ж метою банківської регіональної політики є розробка і реалізація процесів ефективного функціонування системи комерційних банків у регіоні.

Отже, запропоновано структурна модель банківського маркетингу побудована на основі синхронізації політики Національного банку України та банківської регіональної політики, що дозволяє підвищити ефективність банківського маркетингу та конкретизувати за змістом та кількісно оцінити кожної сегментної групи споживачів за потребами у сучасних умовах.

Також в ході дослідження було розглянуто Топ-10 найкращих банків торік за даними Індексу Опендатабота [4].

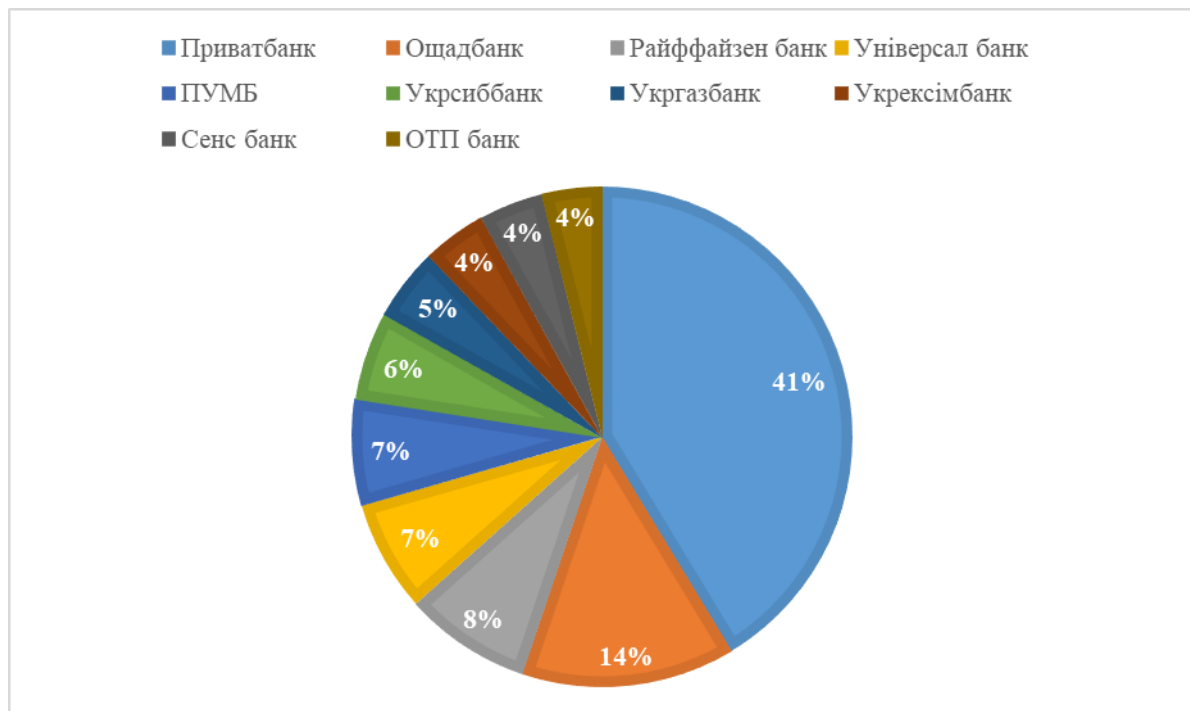


Рис. 2. Топ-10 банків України. Індекс опендатабот 2025 р.

Джерело: Розроблено автором на основі[4]

Згідно з даними Індексу Опендатабота, загальний дохід десяти найуспішніших банків минулого року склав 267,2 мільярда гривень. Це на 14% більше, ніж у минулому році.

За результатами дослідження можна визначити, що минулий рік був найбільш успішним для державних банків, які отримали 68% загального доходу (182,15 мільярда гривень).

Особливо виділяється ПриватБанк, дохід якого склав 110,51 мільярда гривень. Ощадбанк показав найвище зростання серед державних банків: його дохід збільшився в 1,6 рази, а прибуток - утричі порівняно з минулим роком. Укрексімбанк також продемонстрував значне зростання, збільшивши дохід в 1,4 рази за рік. Взагалі державні банки працювали надійно і надавали всі банківські послуги.

Провівши детальне вивчення матеріалу, можна визначити багатосторонні наслідки для України під час воєнного стану, а саме інфляція та зростання цін, проблема з постачанням між сусідніми країнами та невпевненість інвесторів та бізнесів у подальших діях.

На рис.3 представлена діаграма ВВП за період 2010-2024 роки, можемо побачити, що у 2022 році у зв'язку з воєнним станом відбулося падіння на 28,8%, і на 2023 рік змогла відновитися тільки на 5,3%. За підсумками 2024 року очікують зростання на 3,4 % (оцінка НБУ) до 3,6% (оцінка Мінекономіки). Відновленню економіки перешкоджає складна і небезпечна ситуація в країні, нестача кваліфікованих працівників та постійні обстріли зі сторони країни агресора.

В період воєнного стану в Україні цифрові канали обслуговування одні з головних інструментів, які забезпечують доступ клієнтів до банківських послуг. Однак разом з цим виникають нові виклики, а саме недоступність фізичних відділень під час повітряних тривог, поганий зв'язок і зовсім його зникнення в деяких областях України. В таких умовах

підвищення ефективності мобільного банкінгу є ключовим моментом в удосконаленні маркетингової діяльності.

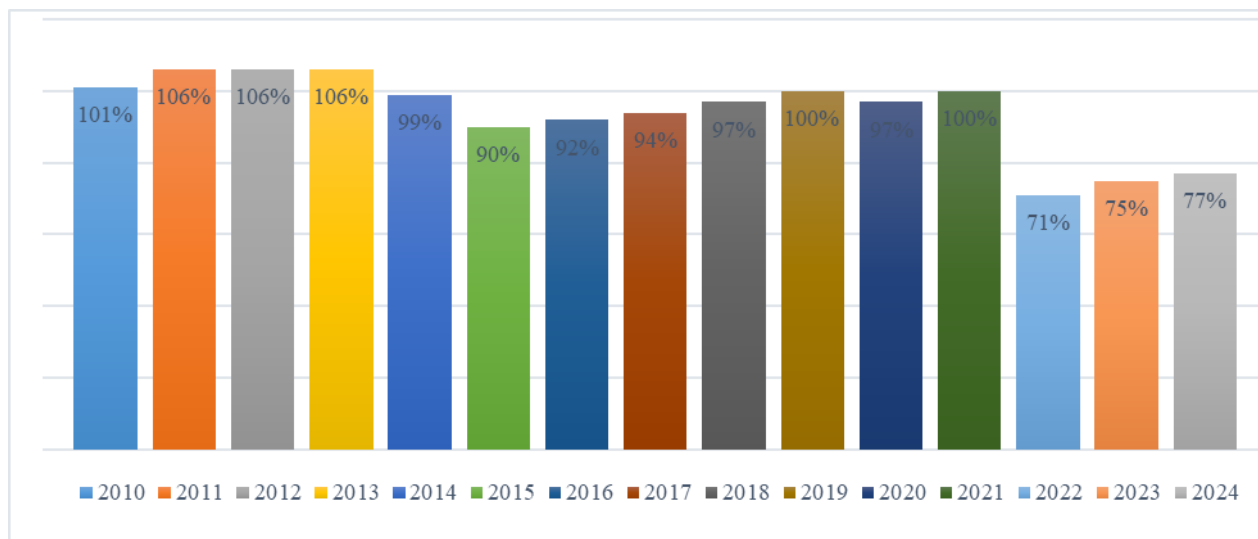


Рис. 3. ВВП за період 2010 – 2024 роки

Джерело: Держстат, НБУ (прогноз для IV кв. 2024 р.) [5]

Таким чином, для покращення роботи банківського сектору слід розширити функціонал в мобільних додатків, а саме:

- 1) Додати офлайн-режим в мобільних додатків (резервний банкінг), ідея полягає в тому, що мобільний застосунок банку буде працювати без інтернету, але з обмеженими (базовими) функціями. Наприклад перегляд балансу, доступ до платежів, тощо. На мою думку така функція допоможе населенню в надзвичайні ситуації.
- 2) Покращити чат-боти банків, які будуть деякі запити виконувати автоматично без черги (наприклад дізнатися чи пройшов платіж, надіслати запит на блокування або розблокування картки, звернутися до оператора без черги, тощо).
- 3) Додати персоналізовані консультації в режимі 24/7. Для цього слід впровадити в роботу штучний інтелект який зможе допомогти вирішити деякі питання, надати поради або надати інструкцію дій для пенсіонерів і не тільки.

Отже, для покращення мобільного банкінгу, потрібно вирішувати питання як технологій, так і стратегію соціальної відповідальності банків, що спрямовані на підтримку клієнтів навіть у складні часи.

Запропоновані рекомендації для банківського сектору сприятимуть зростанню довіри для банків, підвищувати якість обслуговування, а також зміцнювати імідж.

ВИСНОВКИ

Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

Проведені теоретичні дослідження дозволили побудувати структуру банківського маркетингу, яка включає політику як Національного банку України (НБУ), так і політику регіональних банків. Особливу роль у банківському маркетингу займає розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність економіко-організаційних, фінансових, правових, адміністративних та

інших методів і важелів, що обумовлюють науковий підхід до регіону як до ринку, який враховує банківські механізми у процесах суспільного від-творення та заснований на регіональній природі формування капіталу банківської системи.

Запропонована структурна модель банківського маркетингу яка побудована на основі зв'язків політики Національного банку України та банківської регіональної політики, що дозволяє підвищити ефективність банківського маркетингу та конкретизувати за змістом та кількісно оцінити кожної сегментної групи споживачів за потребами у сучасних умовах. Де, діяльність регіональної банківської системи як сукупності пов'язаних між собою банків будується на сполученні попиту регіонального ринку з потребами фірм і населення регіону. Спрямованість руху регіональної банківської системи, що включає банківських працівників, організацію їхньої праці, продукцію, комунікації, ціноутворення і поширення, визначається його іміджу і отриманням прибутку. За результатами дослідження Індексу опендатабота Топ-10 банків України. визначено, що минулий рік для державні банки отримали 68% загального доходу (182,15 мільярда гривень).

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок, що маркетингова діяльність в банківському секторі України в умовах воєнного стану виявило стійкість банківської системи України. Війна вплинула на економічне середовище, поведінку споживачів та технологічні можливості, що вимагає від банків адаптації маркетингових стратегій.

Отриманий результат дозволив зазначити, що банківський маркетинг в Україні, який пройшов етапи становлення з 90-х років ХХ ст. продовжує розвиватися відповідно від з підходами Маркетинг 4.0 та Маркетинг 5.0, що включають результати дослідження ринку, планування продуктів, комунікації з клієнтами та просування послуг. Структура банківського маркетингу охоплює політику Національного банку України та регіональну банківську політику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Мамедієва Г. Цифрова трансформація України: інновації для стійкості. Гарвардський центр міжнародного розвитку, URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. (дата звернення: 10.01.2025).
- 2) Як технології допомогли Україні чинити опір під час війни. Microsoft. URL: https://news.microsoft.com/en-cee/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/?utm_source (дата звернення: 10.01.2025).
- 3) Мірошник Р., Кухта І. (2023). ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (49). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>
- 4) Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 1244-1250.
- 5) Маркетинг у банках: Навчальний посібник / Під ред. проф. Брітченко І.Г. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 345 с.
- 6) Революція штучного інтелекту ПриватБанку: новаторська цифрова трансформація в українському банкінгу (2024) URL: https://www.cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/?utm_source (дата звернення: 10.01.2025).
- 7) Вовчанська О., Іванова Л. (2022). ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

- 8) Майже на 14% зросли доходи десятки найкращих банків України. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-banks-2025>. (дата звернення: 17.01.2025).
- 9) Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр Економічної Стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>. (дата звернення: 19.01.2025).

REFERENCES

- Mamediieva, G. (2025). Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience, Harvard Center for International Development. Retrieved from <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. [in Ukrainian].
- How technology helped Ukraine resist during wartime (2023). Microsoft. Retrieved from https://news.microsoft.com/en-cee/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/?utm_source [in Ukrainian].
- Miroshnyk, R., & Kukhta, I. (2023). DIGITALIZATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS. *Economy and Society*, (49). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> [in Ukrainian].
- Tkachuk, V.O, & Tymkiv, A.O. (2017). Banking marketing: essence, features, evolution. *Economy and society*. Issue 13, pp. 1244—1250. [in Ukrainian].
- Britchenko, I. G. (2008). Marketing in banks: Textbook. 345 p.[in Ukrainian].
- PrivatBank's AI Revolution: Pioneering Digital Transformation in Ukrainian Banking (2024). URL: https://www.cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/?utm_source [in Ukrainian].
- Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). SPECIFICS OF MARKETING TOOLS UNDER MARTIAL LAW. *Economy and Society*, (38). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian].
- The income of Ukraine's top 10 banks grew by almost 14%. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-banks-2025>. [in Ukrainian].
- Samoiliuk, M. (2025). *Ukraine war economy tracker*. Centre for Economic Strategy. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].

BUILDING A STRUCTURAL MODEL OF THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Mykola Ivanov

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhya, Ukraine

Alyona Pylypenko

Zaporizhzhya National University
Zaporizhzhya, Ukraine

The article is devoted to the study of the marketing activities of the banking sector under martial law in Ukraine. The purpose of the study is to develop approaches to improving marketing activities, namely, to build a structural model of the banking sector under martial law in Ukraine. In the process of preparing the article, publications on the role of the digital transformation of Ukraine as an instrument of national stability (in particular, studies by the Harvard Center for International Development and Microsoft), as well as the results of previous research in the field of banking marketing, were analyzed.

An analytical review of works is presented, which considers the evolution of banking marketing and proposes a comprehensive approach to determining its essence as a philosophy, strategy and tactics of banking business. Developments that emphasize the importance of the

Ivanov, M. & Pylypenko, A. (2025). Building a structural model of the banking sector in the conditions of martial state in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 197-205. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-16>

transition from traditional to digital banking, the use of CRM systems and social networks in the marketing activities of banks are also taken into account.

The paper proposes a structural model of banking marketing, which includes the policy of the National Bank of Ukraine, regional aspects of banking activities and innovative channels of interaction with customers. Macroeconomic indicators (GDP of Ukraine for 2010–2024) and ratings of leading banks of Ukraine are considered, which allows us to assess the impact of martial law on the banking system. Directions for improving banking services through expanding the functionality of mobile applications, developing offline modes and personalized chatbots are proposed.

Thus, the presented work is the result of theoretical, analytical and practical research aimed at increasing the effectiveness of banking marketing strategy in crisis conditions and strengthening trust in the banking sector of Ukraine.

Keywords: marketing, banking marketing, digitalization, marketing analysis.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

02 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 334.726:658.5:004.738.5

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-17

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНТЕРНЕТ-
ПІДПРИЄМНИЦТВА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Матюшенко О. Ю.*

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

Сумський державний університет

м. Суми, Україна

ORCID [0009-0000-4755-990X](https://orcid.org/0009-0000-4755-990X)

Тютюник І.В.

д.е.н., доцент,

Сумський державний університет

м. Суми, Україна

ORCID [0000-0001-5883-2940](https://orcid.org/0000-0001-5883-2940)

* Email автора для листування: aleksey.matyushenko@biem.sumdu.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню світових тенденцій розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва на основі аналізу динаміки публікаційної активності у наукометричній базі даних Scopus за період 2011–2024 років. Метою дослідження є встановлення закономірностей щодо розвитку наукових досліджень у галузі інтернет-підприємництва та еволюції бізнес-моделей як надійного інструменту для просування підприємницьких проєктів в умовах цифровізації та глобалізації економіки. Методологічним інструментарієм аналізу тенденцій публікаційної активності з питань розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва є інтегрований бібліометричний підхід. Формування масиву даних здійснено за допомогою аналітичного інструментарію міжнародної наукометричної бази даних Scopus. Візуалізацію результатів аналізу ключових слів та кластеризацію напрямів досліджень за визначеною тематикою здійснено з використанням програмного пакету VOSviewer (версія 1.6.20). За результатами аналізу тенденцій розвитку наукових досліджень в цій сфері у роботі доведено стрімке зростання публікацій з 2018 року, що пов'язано з активізацією глобальної електронної комерції та впливом цифрових технологій на підприємницьку діяльність. У роботі розглянуто найбільш цитовані публікації та визначено топ-10 вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження бізнес-моделей інтернет-підприємництва. За результатами кластеризації публікацій за країнами походження та джерелами фінансування визначено основні центри наукової активності у цій сфері. На основі бібліометричного аналізу ключових слів за допомогою програмного забезпечення VOSviewer ідентифіковано провідні наукові напрямки досліджень у сфері цифрового підприємництва. До основних тематичних кластерів належать: цифрове підприємництво, електронна комерція, бізнес-моделювання та інновації. Отримані результати можуть слугувати аналітичною основою для подальшого вивчення сучасних тенденцій та перспектив розвитку досліджень у галузі цифрової економіки та підприємницької діяльності в онлайн-середовищі.

Ключові слова: діджиталізація, електронна комерція, інтернет-підприємництво, онлайн-бізнес, сталий розвиток, стартап.

JEL Classification: F41, M13, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Запровадження інноваційних цифрових технологій як рушія цифрової трансформації та динаміка змін, характерна для сучасного етапу розвитку, стали визначальними тенденціями в усіх сферах суспільного життя. Ці процеси зумовили необхідність перегляду традиційної підприємницької парадигми. Стрімкий розвиток Інтернету та розширення інформаційно-комунікаційних технологій сприяли зростанню можливостей для розвитку підприємницьких ініціатив. У результаті, швидкі зміни у технологічних інноваціях дедалі тісніше інтегруються у підприємницьке середовище, що потребує формування нових науково обґрунтованих підходів до розроблення, оцінювання та впровадження ефективних бізнес-моделей як передумови сталого розвитку підприємництва.

Незважаючи на те, що інновації активно висвітлюються та широко обговорюються у науковій літературі, вплив цифрової трансформації на підприємництво залишається відносно новим напрямом дослідження, що потребує подальшого вивчення, особливо з урахуванням її значущого впливу на сучасну соціальну та економічну діяльність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрового підприємництва (Digital Entrepreneurship), електронної комерції та інтернет-бізнесу стали предметом численних досліджень, спрямованих на виявлення сучасних тенденцій розвитку, визначення ключових викликів, аналіз впливу інновацій та прогнозування можливих змін у цій галузі [1–3]. Актуальність цих досліджень підкреслюється необхідністю виявлення закономірностей впливу різних зовнішніх факторів, а також оцінки потенційних ризиків чи загроз або, навпаки, нових можливостей для підприємницької діяльності, зумовлених пандемією COVID-19 [4] та сучасною геополітичною ситуацією у світі.

У роботі С. Гувейя та ін. [5] проведено аналіз взаємозв'язку між цифровою трансформацією, створенням вартості та стратегією управління. Автори наголошують, що цифрова трансформація є не лише технологічною зміною, але й визначальним фактором, який змінює сучасну практику управління. Крім того, у дослідженні зазначається, що розробка нових бізнес-моделей повинна базуватися як на економічних результатах, так і на екологічних та соціальних впливах відповідно до принципів сталого розвитку. З метою дослідження можливих взаємозв'язків між цифровим підприємництвом, стійкістю та інноваційними сферами бізнес-моделі Г. Баранаскас та А. Райшене [6] застосували цілісний та інтегративний методологічний підхід. Вони запропонували концепцію сталої цифрової цінності, яка відображає складність мережі співпраці з її ключовими соціальними, екологічними та економічними результатами та їх циркулярним зв'язком в межах цифрової бізнес-екосистеми.

Ще одним важливим чинником трансформації парадигми ведення підприємницької діяльності, є цифрові інновації, трансформаційний вплив яких на бізнес-моделі та динаміку ринку досліджено у роботі О. Прокопенко та ін. [7]. Авторами наголошується на важливості взаємодії наукової спільноти, державних інституцій та приватного сектору у створенні спільної екосистеми, здатної подолати розрив в інноваційних компетенціях, необхідних для забезпечення стійкого підприємництва в епоху цифрових технологій. Крім того, у роботі Х. Лю та Л. Чжан [8] науково обґрунтовано позитивний сповільнювальний вплив розширення можливостей екосистеми цифрового підприємництва на взаємозв'язок між інноваціями в бізнес-моделях і стабільною підприємницькою діяльністю. Водночас, формування організаційно-економічних засад розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації має враховувати такий важливий аспект як зміна поведінки

споживачів у сфері електронної комерції. Ці питання частково висвітлюються у працях Х. Парк та ін. [9], Дж. Харрісона-Будро та Дж. Белльмара [10], Ф. Етро [11].

Однак, незважаючи на широкі дискусії навколо цифрового підприємництва, у науковій літературі все ще спостерігається дефіцит комплексних досліджень, що вимагає подальшого аналізу, узагальнення та систематизації напрацювань у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є встановлення закономірностей розвитку наукових досліджень у галузі інтернет-підприємництва, а також аналіз еволюції бізнес-моделей як ефективного інструменту просування підприємницьких проєктів в умовах цифровізації та глобалізаційних трансформацій. Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання дослідження:

- 1) провести бібліометричний аналіз наукових праць за досліджуваною тематикою з використанням міжнародної наукометричної бази даних Scopus;
- 2) проаналізувати основні тенденції розвитку бізнес-моделей інтернет-підприємництва на основі показників публікаційної активності у глобальному науковому просторі;
- 3) оцінити вплив сучасних глобальних трендів, пов'язаних із засадами сталого розвитку, цифровізацією та глобалізацією, на розвиток інновацій в сфері електронної комерції.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження обрано бібліометричний підхід, який є надійним інструментарієм для аналізу тенденцій розвитку наукових досліджень у різних галузях, оскільки дозволяє встановити закономірності формування та еволюції окремих напрямів дослідження за різними параметрами публікаційної активності [12].

У межах дослідження було застосовано інтегрований підхід, що поєднує аналітичні можливості міжнародної наукометричної бази даних Scopus (далі – БД Scopus) та інструменти візуалізації, які надає програмне забезпечення VOSviewer (версія 1.6.20). Ці ресурси забезпечують зручний доступ та швидке відстеження показників цитованості праць, опублікованих у наукових журналах, та дозволяють виявити основні тенденції розвитку досліджуваного наукового напрямку.

На першому етапі дослідження проведено пошук відповідної наукової літератури, опублікованої та проіндексованої у БД Scopus, на основі наступного пошукового запиту: TITLE-ABS-KEY ("business model" AND ("internet entrepreneurship" OR "digital entrepreneurship" OR "online business enterprise" OR "e*commerce"). Пошук охоплював назви, анотації та ключові слова публікацій. У результаті первинного пошуку було ідентифіковано 260 наукових праць, кількість яких скоротилася до 203 документів після уточнення періоду опублікування (2011–2024 рр.) та мови (англійська).

На другому етапі проведено аналіз результатів із застосуванням аналітичного інструментарію БД Scopus за такими параметрами:

- динаміка публікаційної активності (кількість публікацій за роками) – дозволяє встановити закономірності розвитку публікаційної активності у часі;
- розподіл документів за авторами та організаціями – виявляє тенденції локалізації наукових досліджень за обраною тематикою та рівень цитованості і впливовості публікацій окремих авторів;
- кількість документів за предметними областями – дозволяє здійснити візуалізацію даних, що можуть відноситися до кількох предметних галузей одночасно;
- кількість документів за фінансуючими організаціями – виявляє ключових грантодавців та проєкти, що підтримують дослідження з відповідної тематики.

На третьому етапі використано програмне забезпечення VOSviewer для візуалізації та кластеризації наукових досліджень у сфері бізнес-моделей інтернет-підприємництва на основі аналізу взаємозустрічання ключових слів та побудови відповідної мережі, що описує частоту та силу зв'язку між ключовими словами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для виявлення динаміки публікаційної активності за досліджуваною тематикою використано БД Scopus відповідно до описаної вище методології. Результати розвитку наукових досліджень у галузі бізнес-моделей інтернет-підприємництва за період 2011–2024 рр., наведено на рисунку 1.

Результати аналізу (рис. 1) засвідчили поступове зростання зацікавленості наукової спільноти до відповідної тематики, починаючи з 2018 року, коли відбулося помітне підвищення публікаційної активності. Так, з 2011 по 2018 роки кількість публікацій коливалася в межах 4–8 за рік, а у 2019 році вже становила 19, що пов'язане зі значним прогресом у розвитку глобальної електронної комерції. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку UNCTAD [13], у цей період обсяг світових продажів через інтернет досяг \$25,6 трлн, що становило близько 30% світового ВВП. Це зростання пояснюється як збільшенням кількості онлайн-споживачів (понад 1,4 мільярда осіб у 2018 році), так і активізацію цифрових платформ, таких як Alibaba та Amazon, які суттєво впливали на формування сучасних бізнес-моделей інтернет-підприємництва.

Незначне зниження публікаційної активності у 2021 році, може бути зумовлено впливом зовнішніх чинників, зокрема пандемії COVID-19, яка спричинила тимчасове уповільнення глобальних економічних процесів та наукової активності у всьому світі.

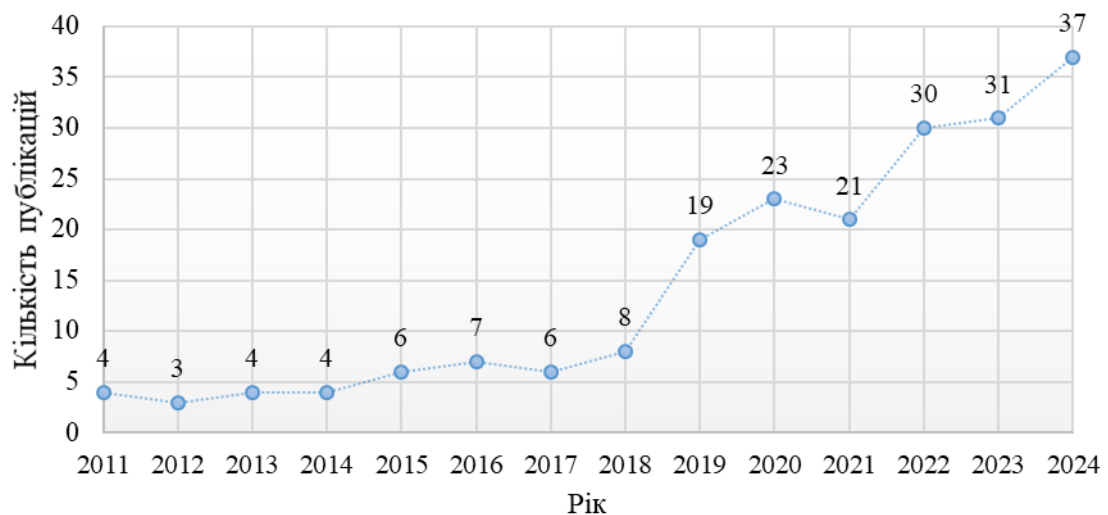


Рис. 1. Динаміка публікаційної активності науковців з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва

Джерело: побудовано авторами на основі даних БД Scopus

Водночас, після 2021 року спостерігається тенденція до постійного і стрімкого зростання кількості наукових публікацій. Це зумовлено тим, що пандемія COVID-19 сприяла посиленню зацікавленості до тематики цифрової трансформації, яка отримала значне визнання у науковому середовищі через активізацію використання цифрових технологій у соціально-економічній діяльності [14].

Найвищий рівень публікаційної активності зафіксовано у 2024 році - 37 наукових праць станом на 26 грудня 2024 р., при цьому зазначене значення не є остаточним, оскільки частина публікацій перебуває на етапі індексації у БД Scopus. Такий приріст пов'язаний із впровадженням низки інновацій, що відкрили нові перспективи у використанні новітніх цифрових технологій для інтернет-підприємництва та посилили інтерес науковців до даних процесів. По-перше, це пов'язано зі швидким розвитком цифрового маркетингу, який відкрив нові форми взаємодії зі споживачем. По-друге, підвищений науковий інтерес зумовлений інтеграцією передових технологій, таких як великі дані, блокчейн та штучний інтелект [15] у бізнес-моделі підприємницької діяльності. Крім того, покращення доступу до наукових даних і розширення можливостей платформ, таких як БД Scopus, також сприяли активізації публікаційної активності у даній галузі.

На основі результатів бібліографічного аналізу з використанням БД Scopus було визначено ТОП-10 вчених, які активно займаються дослідженням проблематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва (табл. 1).

Найбільший внесок у дослідження бізнес-моделей інтернет-підприємництва зробили Гецці А., Кавалло А. та Краус С., які є лідерами за кількістю публікацій у цій тематиці (табл. 1). Решта вчених як з категорії ТОП-10, так і ТОП-20 опублікували по дві наукові праці.

Таблиця 1

ТОП-10 провідних науковців, які досліджують питання, пов'язані з бізнес-моделями інтернет-підприємництва

Науковці	Кількість документів	Науковці	Кількість документів
Ghezzi A.	8	Bican P.M.	2
Cavallo A.	6	Brem A.	2
Kraus S.	4	Davidavicius S.	2
Baig U.	2	Hannibal M.	2
Bandera C.	2	Hussain B.M.	2

Джерело: сформовано авторами на основі даних БД Scopus

А. Гецці та А. Кавалло зосередилися на дослідженні цифрових стартапів та пов'язаних з ними викликів на різних стадіях розвитку, особливо у контексті інновацій бізнес-моделей. У роботі [16] автори запропонували набір прагматичних методів, які спираються на принципи економії та гнучкості, зокрема підхід до ощадливих стартапів (Lean Startup Approaches – LSA). Такий підхід дозволяє підтримати цифрових підприємців у процесі впровадження інноваційних бізнес-моделей (Business Model Innovation – BMI). Вчені акцентували увагу на динамічному цифровому середовищі та встановили взаємозв'язок між запропонованими методами та гнучким розвитком у контексті стратегічної гнучкості.

С. Ріхтер та ін. [17] досліджували питання економіки спільного використання та впливу цифрового середовища і розвитку бізнес-моделей відповідних стартапів. В основі методологічної бази дослідження лежав метод опитування, який включав інтерв'ю з 14 компаніями з Німеччини, Австрії та Швейцарії. Автори встановили, що цифрове середовище, яке характеризується розвитком урбанізації, відкритістю до нових рішень і підходів до мислення, призвело до трансформації життєвих умов, що, у свою чергу, стимулює розвиток економіки спільного використання. Рівень цитованості публікацій провідних дослідників наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

ТОП-10 наукових публікацій з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва за рівнем цитування

Автори	Кількість цитувань	Наукове видання
Kraus, S. et al. (2019) [18]	486	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
Ghezzi, A. and Cavallo, A. (2020) [16]	395	Journal of Business Research
Richter, C. et al. (2017) [17]	247	Creativity and Innovation Management
Sahut, J.-M., Iandoli, L. and Teulon, F. (2021) [2]	239	Small Business Economics
Bican, P.M. and Brem, A. (2020) [19]	227	Sustainability (Switzerland)
Steininger, D.M. (2019) [20]	216	Information Systems Journal
Ghezzi, A. (2019) [21]	142	Technological Forecasting and Social Change
Gavrila Gavrila, S. and de Lucas Ancillo, A. (2021) [22]	77	Technological Forecasting and Social Change
Balocco, R. et al. (2019) [3]	74	Business Process Management Journal
Richter, C., Kraus, S. and Syrjä, P. (2015) [23]	69	International Journal of Entrepreneurship and Small Business

Джерело: сформовано авторами на основі даних БД Scopus

Найбільш цитованою науковою публікацією є стаття С. Крауса та ін. «Цифрове підприємництво: програма досліджень нових бізнес-моделей для двадцять першого століття» [18], що опублікована у виданні International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Метою цієї роботи була систематизація сучасної літератури з цифрового підприємництва та формування оновленої підбірки ключових тем і методів, які домінують у науковому дискурсі. Стаття базується на систематичному пошуку та огляді літератури відповідно до методології Тренфілда та ін. (2003), що зосереджена на обмеженнях системи збалансованих показників [24], у поєднанні із застосуванням порогу якості для відбору журналів. Це дозволило відібрати 35 релевантних наукових праць у сфері цифрового підприємництва.

На основі огляду концептуальної літератури виокремлено шість напрямків досліджень, які стосуються цифрового підприємництва: цифрові бізнес-моделі; процес цифрового підприємництва; стратегії платформи; цифрова екосистема; освіта підприємництва; та соціальне цифрове підприємництво. Таким чином, даний систематичний огляд літератури визначає поточні шляхи дослідження цифрового підприємництва шляхом структурування розрізненого контенту досліджень у різних визначених областях. Крім того, для поглиблення розуміння цифрового підприємництва на дослідницькій карті виділені та зображені майбутні дослідницькі можливості.

На другому місці серед найбільш цитованих наукових публікацій перебуває стаття А. Геці та А. Кавалло (2020) «Інноваційні гнучкі бізнес-моделі у цифровому підприємстві: підходи до ощадливих стартапів» [16], опублікована у виданні Journal of Business Research та розглянута у попередньому розділі.

Як видно з таблиці 2, найвищі показники цитованості демонструють саме ті науковці, які мають найбільшу кількість публікацій за досліджуваною тематикою, зокрема А. Геці, А. Кавалло та С. Краус (таблиця 1). Таким чином, можна зробити висновок про високу

наукову продуктивність, впливовість та якість наукових праць зазначених авторів у сфері бізнес-моделей цифрового підприємництва.

Візуалізація географічного розподілу публікацій за досліджуваний період наведена на рисунку 2. Розподіл кількості публікацій (рис. 2) між різними країнами засвідчив, що лідерами у дослідженні цієї тематики є Китай (25), Індія (22), Італія (21) та США (20). Дещо нижчі показники спостерігаються у Сполученого Королівства (15), Німеччини (13), Португалії (10) і Тайваню (10). Усі інші країни мають менш ніж 10 публікацій, що свідчить про відносно локалізований характер досліджень у цій сфері.

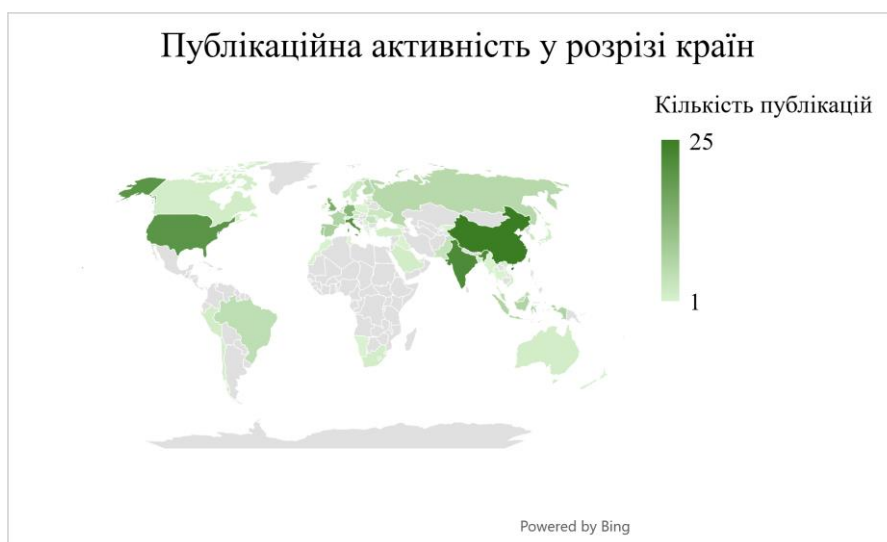


Рис. 2. Публікаційна активність науковців, що досліджують питання пов'язані з тематикою бізнес-моделей інтернет-підприємництва, у розрізі країн за даними БД Scopus

Джерело: сформовано авторами на основі даних БД Scopus

У таблиці 3 наведено результати аналізу джерел фінансування наукових проєктів, у межах яких виконано дослідження та опубліковано відповідні наукові статті.

Як свідчать дані таблиці 3, провідними фінансовими донорами досліджень у сфері бізнес-моделей інтернет-підприємництва є наукові організації з Португалії: Fundação para a Ciência e a Tecnologia (8 публікацій) та Ministério da Educação e Ciência (6 публікацій). На третьому місці фундація з Китаю – National Natural Science Foundation of China. Серед європейських організацій, що активно фінансують дослідження з обраної тематики, варто відзначити Європейський Союз та програму Horizon 2020.

Таблиця 3

ТОП-5 організацій, що інвестують у наукові дослідження з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва

Організація	Країна	Кількість профінансованих публікацій
Fundação para a Ciência e a Tecnologia	Португалія	8
Ministério da Educação e Ciência	Португалія	6
National Natural Science Foundation of China	Китай	4
European Commission	ЄС	3
Horizon 2020	ЄС	2

Джерело: сформовано авторами на основі даних БД Scopus

На рисунку 3 відображено структуру публікацій за предметними областями дослідження згідно з різними джерелами публікацій, що свідчить про її міждисциплінарний характер та зв'язок з різними науковими напрямками.

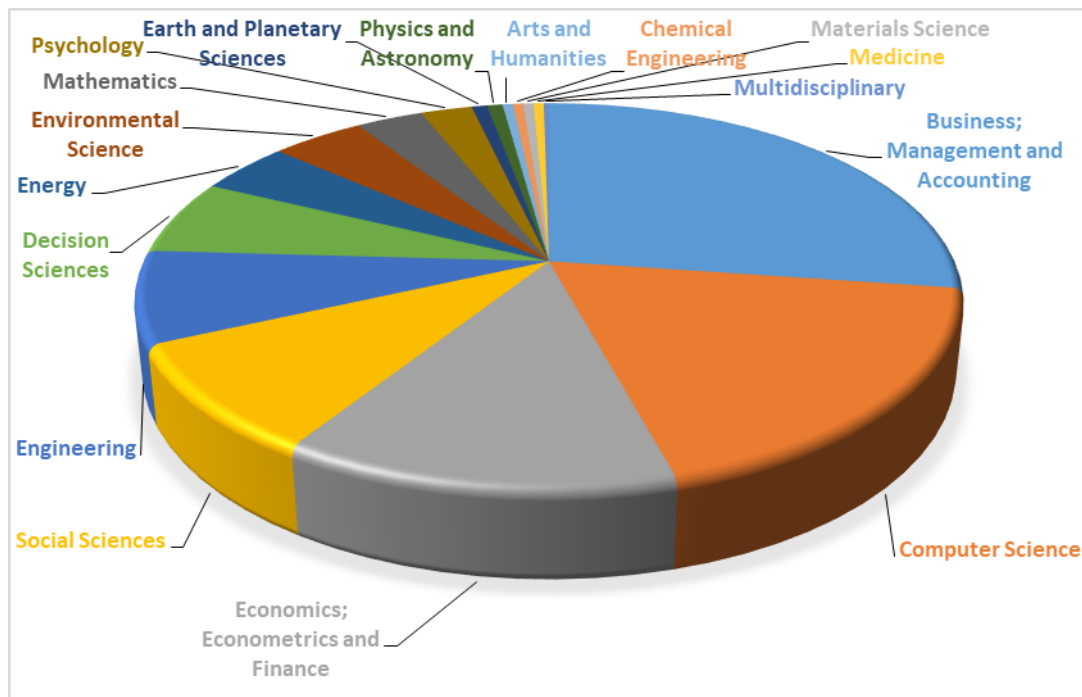


Рис. 3. Тематичні галузі публікацій з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва

Джерело: сформовано авторами на основі даних БД Scopus

Аналіз предметної структури засвідчив, що домінуючими галузями є бізнес та менеджмент (113 публікацій), комп'ютерні науки (77), економіка (55), соціальні науки (38), що свідчить про широку наукову зацікавленість і застосування результатів досліджень у різних сферах.

На рисунку 4 представлено кластери, сформовані за результатами аналізу спільного зустрічання ключових слів у публікаціях з питань бізнес-моделей інтернет-підприємництва, виконаного за допомогою програмного забезпечення VOSviewer.

На основі аналізу спільного зустрічання ключових слів у відібраних наукових публікаціях за допомогою програмного забезпечення VOSviewer було виділено 7 тематичних кластерів, які описують різні ніші та напрями наукових досліджень за заданою тематикою. Кожен із кластерів відрізняється за силою зв'язку між ключовими словами, тобто частотою їх спільного зустрічання у різних працях, що відображено розміром сфери на рисунку 4. Серед ключових понять, які мають найвищу частоту зустрічання домінують «digital entrepreneurship» та «electronic commerce», які формують відповідно червоний та зелений кластери.

Червоний кластер (базове ключове слово «digital entrepreneurship») засвідчує особливу роль цифровізації підприємницької діяльності та містить такі найбільш репрезентативні ключові слова як «digital transformation», «digitalization», «digital technologies», «digital platforms», «digital business model», «digital economy» та «start-up». Цей кластер охоплює проблематику, пов'язану з трансформаціями у підприємницькій діяльності та розробкою бізнес-моделей, що виникли у зв'язку з масовим поширенням цифрових технологій та популяризацією розвитку стартап-руху, спрямованого на створення та впровадження інноваційного продукту [25].

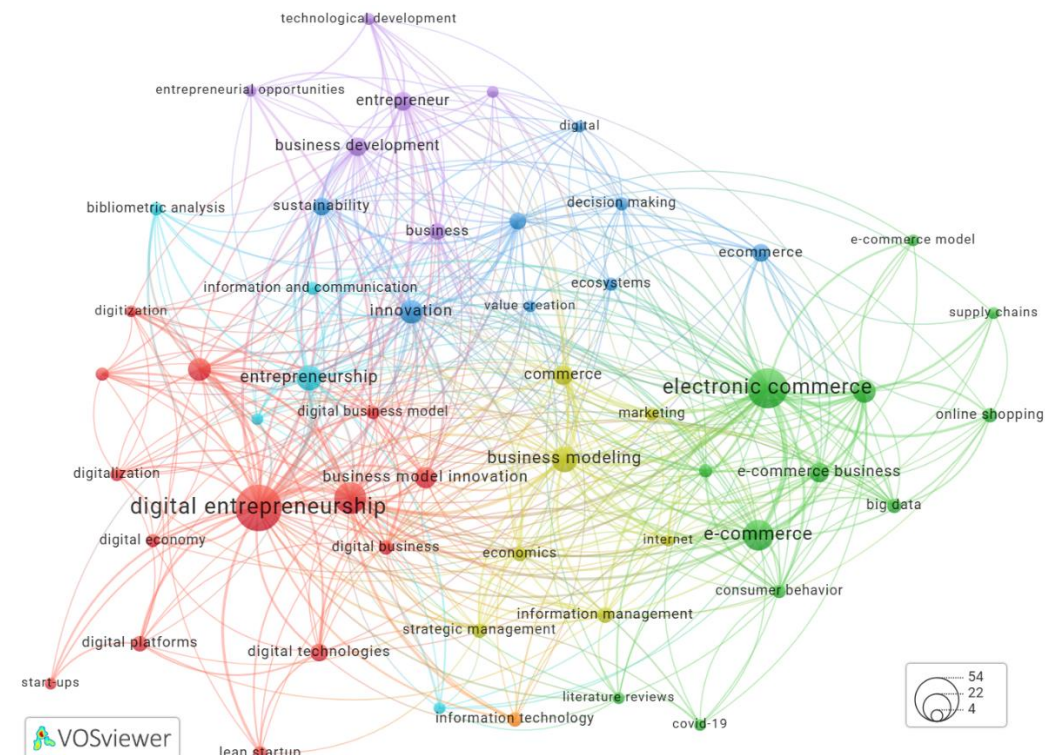


Рис. 4. Кластеризація наукових досліджень з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва на основі мережі ключових слів (частота зустрічання ключових слів > 4)

Джерело: сформовано авторами за допомогою програмного забезпечення VOSviewer на основі даних БД Scopus

Зелений кластер, де базовим поняття є «electronic commerce», а також скорочена форма e-commerce, містить такі ключові слова як «commerce», «e-commerce model», «e-commerce business», «big data», «profitability», «online shopping», «consumer behavior», «covid-19». Цей кластер охоплює поняття, пов'язані з електронною комерцією, її бізнес-моделями, та підготовчою аналітичною діяльністю, зокрема стратегічне планування, аналіз даних, дослідження поведінки споживачів, метою якої є підвищення прибутковості бізнесу. У межах даних досліджень значну увагу приділено впливу пандемії COVID-19 на розвиток електронної комерції та відповідно онлайн магазинів і зміні поведінки покупців [4]. Крім того, цей кластер перетинається з поняттями, характерними для економіки спільного використання, що розглядається у роботі С. Ріхтера та ін. [17].

Третій за величиною та значенням є жовтий кластер (базове ключове слово «business modeling»), який описує наукові дослідження у розрізі бізнес-моделювання, інформаційного менеджменту та маркетингу, охоплюючи крім того такі ключові слова: «commerce», «economics», «internet», «strategic management». Такі наукові дослідження висвітлюють взаємозв'язок між інформаційними технологіями (ІТ) та підприємництвом, підкреслюючи роль ІТ у підприємницькій діяльності за 4 напрямками: фасилітатор (полегшення діяльності новостворених компаній), посередник (створення умов для появи нових підприємств), результат підприємницької діяльності (продукт, що є основою нового бізнесу) та сама по собі бізнес-модель [20].

Наступним виділеним кластером є синій кластер (базове ключове слово «innovation»), що репрезентує напрямки наукових досліджень щодо інновацій та можливостей розвитку підприємницької діяльності під впливом цифровізації і засад сталого розвитку. Зокрема,

Блакитний кластер (базове ключове слово «entrepreneurship») та пурпурний кластер (базове ключове слово «business development») об'єднують наукові дослідження щодо розвитку підприємництва під впливом інформації та комунікації, а також взаємозв'язок між розвитком технологій та бізнесу. Помаранчевий кластер є слабо структурованим та недостатньо вираженим, тому не був включений до детального аналізу.

На рисунку 5, побудованому за допомогою програмного забезпечення VOSviewer, представлено еволюцію наукових досліджень та ключових понять у часі.

Як свідчить хронологія виникнення та співзвуччання ключових слів у публікаціях, проіндексованих у наукометричній базі Scopus, початковий етап формування наукового дискурсу в галузі інтернет-підприємництва характеризувався активним використанням терміну «електронний». Так, у період з 2018 року по 2019 рік у працях науковців найчастіше зустрічаються такі ключові слова як «electronic commerce», «e-commerce» тощо. Починаючи з 2021 року поняття «електронний» замінюється на поняття «цифровий» і у наукових публікаціях усе частіше зустрічаються такі ключові слова як «digital entrepreneurship», «digital technologies», «digital transformation», тощо. Такі тенденції пов'язані з масовою цифровізацією усіх сфер економіки, у тому числі й підприємницької діяльності. На основі досліджень, проведених у роботі [19], було запропоновано концептуальне пояснення та уточнення понять і ключових термінів, що описують явища цифровізації.

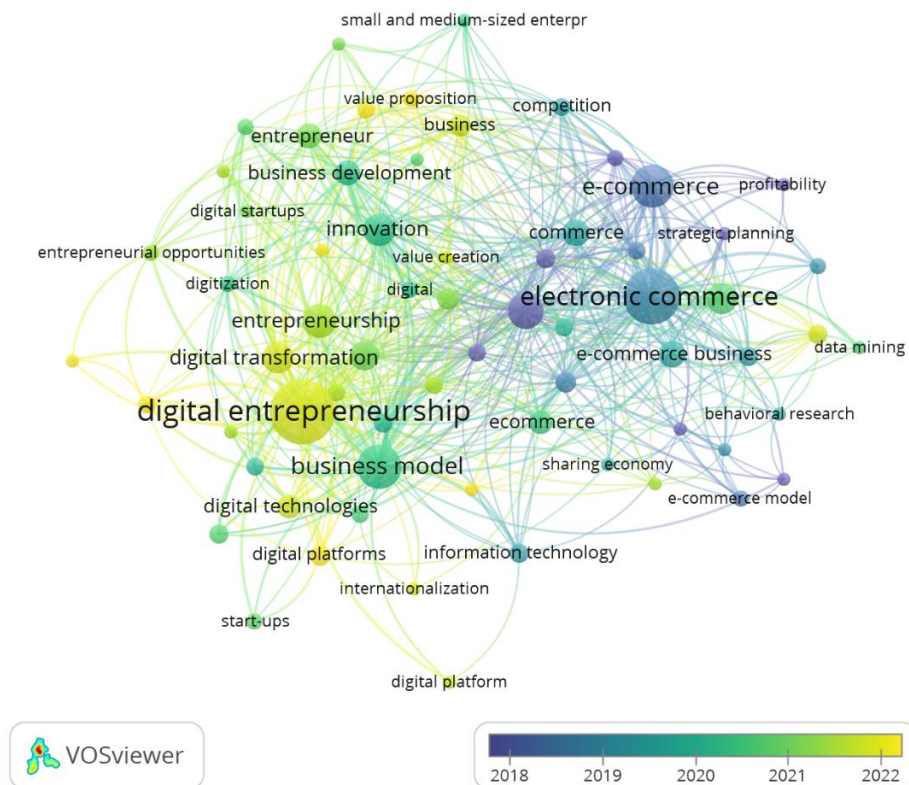


Рис. 5. Еволюція напрямів наукових досліджень та понять

Джерело: сформовано авторами за допомогою програмного забезпечення VOSviewer на основі даних БД Scopus

ВИСНОВКИ

Здійснений бібліометричний аналіз наукових публікацій, що індексуються в наукометричній базі даних Scopus, з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва дозволив ідентифікувати сучасні тенденції та тренди у науковому середовищі. Результати проведеного бібліометричного аналізу наукових досліджень у визначеній сфері підтверджують, що найбільш значущими об'єктами наукової уваги слугують питання використання цифрових технологій та інновацій для формування, розвитку, трансформації та масштабування бізнес-моделей у цифровому середовищі.

При цьому результати аналізу засвідчили низький рівень представленості як українських учених, так і наукових установ, що або займаються дослідженнями, або інвестують у наукові дослідження з тематики бізнес-моделей інтернет-підприємництва. Поряд з цим, проблема підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності, і досягнення сталого розвитку інтернет-бізнесу гостро постає в умовах глобалізованої цифрової економіки та набуває особливої важливості з огляду на сучасні виклики та ризики зовнішньої політики.

З огляду на актуальність та активізацію публікаційної діяльності науковців із зазначеної тематики, перспективними напрямками дослідження є аналіз впливу глобальних трендів, пов'язаних із засадами сталого розвитку, цифровізацією та глобалізацією, на розвиток інновацій в електронній комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Paul J., Alhassan I., Binsaif N., Singh P. Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 156. Paper ID 113507. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>.
2. Sahut J.-M., Iandoli L., Teulon F. The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 56, no. 3. P. 1159–1169. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>.
3. Balocco R., Cavallo A., Ghezzi A., Berbegal-Mirabent J. Lean business models change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 25, no. 7. P. 1520–1542. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0194>.
4. Yáñez-Valdés C., Guerrero M. Determinants and impacts of digital entrepreneurship: A pre- and post-COVID-19 perspective. *Technovation*. 2024. Vol. 132. Paper ID 102983. URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102983>.
5. Gouveia S., de la Iglesia D. H., Abrantes J. L., López Rivero A. J. Transforming Strategy and Value Creation Through Digitalization? *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 11. Paper ID 307. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14110307>.
6. Baranauskas G., Raišienė A. G. Transition to Digital Entrepreneurship with a Quest of Sustainability: Development of a New Conceptual Framework. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 3. Paper ID 1104. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031104>.
7. Prokopenko O., Järvis M., Bielialov T., Omelyanenko V., Malheiro T. The future of entrepreneurship: Bridging the innovation skills gap through digital learning. *In Lecture notes in mechanical engineering*. 2024. P. 206–230. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-61582-5_18.
8. Liu X., Zhang L. Entrepreneurial Bricolage, Business Model Innovation, and Sustainable Entrepreneurial Performance of Digital Entrepreneurial Ventures: The Moderating Effect of Digital Entrepreneurial Ecosystem Empowerment. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 18. Paper ID 8168. URL: <https://doi.org/10.3390/su16188168>.

9. Park H., Kim S., Jeong Y., Minshall T. Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models. *Creativity and Innovation Management*. 2020. Vol. 30, no. 1. P. 96–115. URL: <https://doi.org/10.1111/caim.12404>.
10. Harrison-Boudreau J., Bellemare J. Going above and beyond eCommerce in the future highly virtualized world and increasingly digital ecosystem. In *Lecture notes in mechanical engineering*. 2021. P. 789–797. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-90700-6_90.
11. Etro F. e-Commerce platforms and self-preferencing. *Journal of Economic Surveys*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/joes.12594>
12. Lungu A. E., Georgescu M. R., Juravle D. A Bibliometric Analysis of Digital entrepreneurship. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 18617–18645. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01885-1>.
13. Global e-Commerce hits \$25.6 trillion – latest UNCTAD estimates. (2020, April 27). UNCTAD. URL: <https://unctad.org/press-material/global-e-commerce-hits-256-trillion-latest-unctad-estimates>.
14. Shi L., Mai Y., Wu Y. J. Digital transformation. *Journal of Organizational and End User Computing*. 2022. Vol. 34, no. 7. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.4018/joeuc.302637>
15. Aggarwal R., Verma T., Singh G., Singh A. Digital Entrepreneurship: Future Directions. In *Nova Science Publishers eBooks*. 2024. URL: <https://doi.org/10.52305/fytz7746>.
16. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 110. P. 519–537. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
17. Richter C., Kraus S., Brem A., Durst S., Giselsbrecht C. Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*. 2017. Vol. 26, no. 3. P. 300–310. URL: <https://doi.org/10.1111/caim.12227>.
18. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2019. Vol. 25, no. 2. P. 353–375. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>.
19. Bican P. M., Brem A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “Digital”? *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 13. Paper ID 5239. URL: <https://doi.org/10.3390/su12135239>.
20. Steininger D. M. Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*. 2018. Vol. 29, no. 2. P. 363–407. URL: <https://doi.org/10.1111/isj.12206>.
21. Ghezzi A. Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 146. P. 945–960. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>.
22. Gavrilă Gavrilă S., de Lucas Ancillo A. Spanish SMEs’ digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Paper ID 120381. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>.
23. Richter C., Kraus S., Syrjä P. The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2015. Vol. 25, no. 1. P. 18–35. URL: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.068773>.
24. Tranfield D., Denyer D., Smart P. Towards a Methodology for Developing Evidence: Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*. 2003. Vol. 14. P. 207–222. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
25. Oliveira S. R. M., Trento S. Technological innovation capability of business incubators and digital entrepreneurship performance in an innovation ecosystem. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2023. Vol. 27, no. 3/4. P. 173–207. URL: <https://doi.org/10.1504/ijeim.2023.133379>.

REFERENCES

- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2022). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>.
- Sahut, J.-M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>.
- Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Lean business models change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1520–1542. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0194>.
- Yáñez-Valdés, C., & Guerrero, M. (2024). Determinants and impacts of digital entrepreneurship: A pre- and post-COVID-19 perspective. *Technovation*, 132, 102983. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102983>.
- Gouveia, S., de la Iglesia, D. H., Abrantes, J. L., & López Rivero, A. J. (2024). Transforming Strategy and Value Creation Through Digitalization? *Administrative Sciences*, 14(11), 307. <https://doi.org/10.3390/admsci14110307>.
- Baranauskas, G., & Raišienė, A. G. (2022). Transition to Digital Entrepreneurship with a Quest of Sustainability: Development of a New Conceptual Framework. *Sustainability*, 14(3), 1104. <https://doi.org/10.3390/su14031104>.
- Prokopenko, O., Jarvis, M., Biellalov, T., Omelyanenko, V., & Malheiro, T. (2024). The future of entrepreneurship: Bridging the innovation skills gap through digital learning. In *Lecture notes in mechanical engineering* (pp. 206–230). https://doi.org/10.1007/978-3-031-61582-5_18.
- Liu, X., & Zhang, L. (2024). Entrepreneurial Bricolage, Business Model Innovation, and Sustainable Entrepreneurial Performance of Digital Entrepreneurial Ventures: The Moderating Effect of Digital Entrepreneurial Ecosystem Empowerment. *Sustainability*, 16(18), 8168. <https://doi.org/10.3390/su16188168>.
- Park, H., Kim, S., Jeong, Y., & Minshall, T. (2020). Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 96–115. <https://doi.org/10.1111/caim.12404>.
- Harrison-Boudreau, J., & Bellemare, J. (2021). Going above and beyond eCommerce in the future highly virtualized world and increasingly digital ecosystem. In *Lecture notes in mechanical engineering* (pp. 789–797). https://doi.org/10.1007/978-3-030-90700-6_90.
- Etro, F. (2023). e-Commerce platforms and self-preferencing. *Journal of Economic Surveys*. <https://doi.org/10.1111/joes.12594>
- Lungu, A. E., Georgescu, M. R., & Juravle, D. (2024). A Bibliometric Analysis of Digital entrepreneurship. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 18617–18645. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01885-1>.
- Global e-Commerce hits \$25.6 trillion – latest UNCTAD estimates. (2020, April 27). UNCTAD. <https://unctad.org/press-material/global-e-commerce-hits-256-trillion-latest-unctad-estimates>
- Shi, L., Mai, Y., & Wu, Y. J. (2022). Digital transformation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 34(7), 1–20. <https://doi.org/10.4018/joeuc.302637>
- Aggarwal, R., Verma, T., Singh, G., & Singh, A. (2024). Digital Entrepreneurship: Future Directions. In *Nova Science Publishers eBooks*. <https://doi.org/10.52305/fytz7746>.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2018). Agile Business Model Innovation in Digital entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
- Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S., & Giselsbrecht, C. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 300–310. <https://doi.org/10.1111/caim.12227>.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of*

Matiushenko, O. & Tiutiunyk, I. (2025). Global trends in the development of digital entrepreneurship business models: a bibliometric analysis. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 206-220. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-17>

Entrepreneurial Behaviour and Research, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2018-0425>.

Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.

Steininger, D. M. (2018). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>.

Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>.

Gavrila Gavrilă, S., & de Lucas Ancillo, A. (2021). Spanish SMEs’ digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120381. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>.

Richter, C., Kraus, S., & Syrjä, P. (2015). The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 18–35. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.068773>.

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003) Towards a Methodology for Developing Evidence: Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

Oliveira, S. R. M., & Trento, S. (2023). Technological innovation capability of business incubators and digital entrepreneurship performance in an innovation ecosystem. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 27(3/4), 173–207. <https://doi.org/10.1504/ijeim.2023.133379>.

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP BUSINESS MODELS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Oleksii Matiushenko
Sumy State University,
Sumy Ukraine

Inna Tiutiunyk
Sumy State University,
Sumy Ukraine

This article explores the dynamics of publication activity in the field of business models of digital entrepreneurship based on the data from the Scopus database over the period 2011–2024. The purpose of the study is to identify patterns in the development of scientific research on digital entrepreneurship and the evolution of business models as reliable tools for promoting entrepreneurial projects in the context of digitalization and globalization. An integrated bibliometric approach was employed to analyze research outcomes and publication trends related to business models in digital entrepreneurship. The articles search and data analysis were conducted using the Scopus database and its analytical tools. Keyword co-occurrence networks and clustering of research areas were visualized using VOSviewer software. The article has identified the key trends in the development of research in this field, in particular a significant increase in publications since 2018, resulting from the rise of global e-commerce and the influence of digital technologies on entrepreneurial activity. The most highly cited publications have been reviewed, along with the top 10 scholars who have made significant contributions to the study of digital entrepreneurship business models. Additionally, the distribution of publications by country and funding source was analyzed, highlighting the major centers of scientific activity. Based on keyword clustering via VOSviewer, the main research directions have been outlined, including digital entrepreneurship, e-commerce, business modeling, and

innovation. The results may serve as a valuable resource for identifying current trends and future directions in digital entrepreneurship research.

Key words: digitalization, e-commerce, digital entrepreneurship, online business, sustainable development, startup.

ЛОГІСТИКА

ОТРИМАНО:

04 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 658.7:656.025.4

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-18

СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СІТІЛОГІСТИКИ

Білоног О.Є.

канд. техн. наук, доцент

*Національний транспортний університет
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0002-5038-7771](https://orcid.org/0000-0002-5038-7771)

Галак І.І.

канд. техн. наук, доцент

*Національний транспортний університет м.
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0002-5038-7771](https://orcid.org/0000-0002-5038-7771)

Добровольська А.М.*

канд. техн. наук, доцент

*Національний транспортний університет
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0002-5912-0678](https://orcid.org/0000-0002-5912-0678)

Янішевський С.В.

канд. техн. наук, доцент

*Національний транспортний університет м.
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0002-0113-5463](https://orcid.org/0000-0002-0113-5463)

* Email автора для листування: anet_chechet@ukr.net

Анотація. Дослідження присвячене аналізу системних аспектів забезпечення ефективного впровадження концепції сітілогістики, яка полягає у підвищенні якості та комфортності життя міського населення. В контексті системного підходу сітілогістика розглядається як система, основними складовими якої є підсистема міської мобільності, а також підсистеми безпечності та екологічності міського середовища.

Мета дослідження полягає в формуванні системного підходу до впровадження концепції сітілогістики, як складної соціально-економічної системи, та забезпечення її ефективності. Предмет дослідження – процес формування балансу між складовими підсистемами сітілогістики, який, в підсумку, підвищує рівень комфортності та створює здорове життя в місті. У дослідженні використовується метод системного аналізу для структурування сітілогістичної системи за основними складовими, а також моделювання процесів в сітілогістичній системі, яке дозволяє визначити взаємозв'язки між її вищевказаними складовими елементами, враховуючи їхню структуру (ключові елементи), мету, функції та динаміку розвитку.

Визначено ключові напрями розвитку сітілогістичної системи, серед яких: інвестиції в розвиток сталих видів мобільності (пішохідна та велосипедна інфраструктура, громадський та екологічний транспорт); розвиток безпечної інфраструктури для всіх учасників руху; створення «зелених» зон і зменшення впливу транспорту на довкілля. Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених, на основі системного аналізу, математичних виразів, які передбачають для кожного компонента системи введення кількісних показників та встановлення залежностей між ними, що є основою для кількісного оцінювання рівня ефективності сітілогістики та прогнозування її можливих змін на певну перспективу.

Ключові слова: логістика, логістичне обслуговування, сітілогістика, сталий розвиток, системний аналіз, міська мобільність, системи сталої мобільності, безпечність міського середовища, екологічність міського середовища.

JEL класифікатор: R41, Q01, Q56, O18, L91.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідність організації ефективного логістичного обслуговування кінцевих споживачів, торгівельних та виробничих підприємств, комунальних, будівельних, адміністративних та інших об'єктів, які знаходяться в містах, створює додаткове навантаження на всі системи їх життєзабезпечення, а найбільше на транспортну систему. Зокрема, стає все більш очевидним, що випереджаюче прогнози зростання кількості транспорту в містах призводить до перевантаження транспортних комунікацій, які, в свою чергу, мають обмежені можливості до розвитку.

В якості ефективного підходу для вирішення вказаних проблем науковці розглядають впровадження концепції сітілогістики. Дана концепція являє собою науково-практичний напрямок, предметом якого є удосконалення транспортно-логістичних схем та маршрутів перевезень вантажів і пасажирів в умовах великих міст [1]. При цьому, формування концепції сітілогістики відбулося в умовах необхідності реалізації стратегії сталого розвитку, яка передбачає фокусування усіх зусиль в економічній, екологічній та соціальній сфері в таких напрямках як енерго- та ресурсозбереження, а також мінімізація негативного впливу на довкілля.

Одним із шляхів забезпечення ефективного впровадження концепції сітілогістики, як складної соціально-економічної системи, є застосування системного підходу, який допомагає глибше зрозуміти сутність існуючих проблем, виявляти закономірності та знаходити ефективні рішення. В даному контексті системний підхід розглядає сітілогістику як систему (сітілогістичну систему), тобто як сукупність взаємопов'язаних внутрішніх елементів, які утворюють єдине ціле. Також системний підхід допомагає аналізувати складні явища та процеси, які мають місце в сітілогістичній системі, враховуючи їхню структуру, функції, взаємозв'язки та динаміку розвитку. Вищезазначені явища та процеси пов'язуються, головним чином, з управлінням логістичними потоками в межах міста, переміщенням пасажирів, товарів, інформації, ресурсів тощо.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сітілогістичної діяльності та аналіз основних чинників, які, з одного боку, впливають на її ефективність, а з іншого, – розглядаються в якості індикаторів рівня комфортності проживання в місті, знайшло висвітлення в роботі [1]. Зокрема, в даному дослідженні сітілогістика розглядається на перетині інтересів протидії негативному впливу на довкілля, а також забезпечення мобільності та безпечності міського середовища для мешканців міста.

В контексті вирішення задачі сумісного забезпечення безпечних міських просторів та необхідного рівня міської мобільності, яку можна розглядати як задачу забезпечення безпечної мобільності, зокрема і щодо вразливих учасників дорожнього руху, заслуговують на увагу роботи [2, 3, 4]. До прикладу, в роботі [4] проведено експертне оцінювання інженерних та планувальних рішень щодо підвищення безпеки вищезазначеної категорії учасників дорожнього руху та забезпечення інклюзії в системах мобільності міст України.

Аналіз впливу безпрецедентних викликів останніх років таких, як криза, зумовлена пандемією COVID-19, та активні воєнні дії на території України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, на формування сітілогістичного середовища в українських містах, зокрема через зміну мобільності та безпечності, проведено в роботі [5].

Аналіз кращих практик впровадження проєктів розвитку систем сталої мобільності в містах України в контексті підвищення рівня сітілогістики, де основними напрямками розглядалися пріоритезація пішохідного та велосипедного руху, розвиток громадського транспорту та реорганізація міських вуличних просторів, представлений в роботі [6]. В даному дослідженні було виявлено основні проблеми та перешкоди, які мали місце під час впровадження вищезгаданих проєктів, та проведено оцінювання ефективності запропонованих рішень з усунення таких перешкод.

В роботі [7], яка присвячена питанням систематології на транспорті, в тому чисті і системному аналізі, розглядаються підходи і методи, які можуть знайти застосування для підвищення ефективності управління логістичними потоками в межах міста, переміщенням пасажирів, товарів, інформації, ресурсів тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у застосуванні системного підходу до впровадження концепції сітілогістики, як складної соціально-економічної системи, та забезпечення її ефективності. Завданням дослідження є аналіз та вивчення складних процесів взаємодії між складовими підсистеми сітілогістики та формування балансу між ними, який, в підсумку, підвищує рівень комфортності та створює здорове життя в місті.

МЕТОДОЛОГІЯ

У дослідженні використовується метод системного аналізу для структурування сітілогістичної системи за основними складовими, в якості яких розглядається мобільність, безпечність та екологічність. Метод моделювання процесів в сітілогістичній системі дозволяє визначити взаємозв'язки між її вищезгаданими складовими елементами, враховуючи їхню структуру (ключові елементи), мету, функції та динаміку розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи зі складності, щільності та динамічності міського середовища та концентруючись на логістичному аспекті, сітілогістичну систему, в широкому сенсі, можна представити як таку, що складається з великої кількості складових, до яких можна віднести:

- дорожньо-транспортну інфраструктуру (вулично-дорожня мережа, мости, тунелі, громадський транспорт, транспорт логістичних операторів);
- склади та розподільчі центри (пункти зберігання та перерозподілу товарів);
- інформаційні системи управління (цифрові платформи для моніторингу та оптимізації руху транспорту);
- правове регулювання (правила дорожнього руху, обмеження для вантажного транспорту, екологічні норми);
- об'єкти логістичного обслуговування (торгівельні та виробничі підприємства, комунальні, будівельні, адміністративні та інші об'єкти);
- логістичних операторів (компанії, що здійснюють транспортне обслуговування замовників, кур'єрські служби).

Загалом концепція сітілогістики полягає в підвищенні якості життя населення міста, яка обумовлюється певним (необхідним) рівнем комфортності міського середовища для проживання в ньому. В свою чергу комфортність (зручність) життя соціуму в міському середовищі залежить від рівня трьох основних чинників: мобільності, безпечності та екологічності даного середовища. Такий підхід, який запропоновано в роботі [1], значно

спрощує розуміння сітілогістики як системи та зводиться до її трьох основних структурних компонентів – мобільності, безпечності та екологічності.

Під міською мобільністю, як однією із складових сітілогістичної системи, розуміють рухомість населення з різною метою пересування з урахуванням варіації логістичних ланцюгів за витратами часу на пересування. Також, варто звернути увагу на необхідність розмежовування понять інформаційної мобільності, як здатності до швидкого та точного отримання оперативної інформації щодо стану транспортних магістралей міста, та транспортної мобільності – як здатності до швидкого пересування та дій в умовах міського середовища.

Виходячи з положень, представлених в роботі [1], транспортна мобільність полягає в наступному:

- можливість використання індивідуального транспорту для швидкого та комфортного пересування до місця тяжіння;
- конкуренція в організації мобільних поїздок індивідуальним автомобілем або громадським транспортом (автобусами, тролейбусами, трамваями, метро, електрифікованою залізницею тощо);
- мобільність пересування через муніципальні логістичні ланцюги (торговельні, будівельні, комунальні, адміністративні об'єкти тощо);
- мобільність доставки-відправлення ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції промисловим та торговельним підприємствам, які розташовані в географічних межах міста та залежать від графіків поставок;
- можливість доставки замовлень кінцевим споживачам;
- мобільність транзиту матеріальних потоків, які проходять через міські транспортні комунікації;
- транспортна мобільність у непередбачуваних природних умовах.

Варто зазначити, що при ухваленні рішень у сфері управління мобільністю основним пріоритетом є людина, а не автомобіль.

До поняття комфортної мобільності відносять:

- добову частоту поїздок;
- наповнюваність транспортних засобів;
- тривалість поїздок для різних груп користувачів транспортних послуг (учнів, студентів, пенсіонерів, активного трудового населення).

Забезпечення належного рівня мобільності міського середовища є одним із найскладніших завдань і викликів для міст, їх функціонування і ефективного розвитку. Населення міст зростає швидкими темпами та, за прогнозами фахівців Організації Об'єднаних Націй, його частка досягне 70% у 2050 р. [8]. При цьому вже зараз 64% усіх поїздок здійснюється на території міських агломерацій і, як зазначають експерти, динаміка зміни даного показника характеризується різким зростанням [9].

На теперішній час проблеми, пов'язані з функціонуванням транспортних систем міських агломерацій, розглядаються як один із головних викликів для життєзабезпечення їх жителів, а тому для їх вирішення необхідні найбільші інвестиції, рисунок 1 [8].

Проблеми мобільності міського середовища можуть бути досить специфічними у різних країнах, проте переважна більшість з них викликана обмеженими ресурсами, невдалим транспортним плануванням, недостатньо розвиненою інфраструктурою, недосконалою транспортною мережею та неефективним муніципальним управлінням.

Для оцінки рівня міської мобільності у світовій практиці використовуються різні показники і індекси, які враховують фактори, пов'язані з дорожніми умовами (тривалість поїздки, заторові явища, аварійні ситуації, дорожньо-транспортні пригоди (ДТП)), ефективністю перевезень, обсягами викидів в атмосферу відпрацьованих газів транспортними засобами, якістю різних режимів пересування і рівнем задоволення жителів міста та його гостей.



Рис. 1 Розподіл інвестицій у містах за окремими сферами

Джерело: складено авторами на основі [8]

Аналізуючи безпечність міського середовища, як ще одну складову сітілогістичної системи, її можна розглядати як сукупність умов і заходів, які забезпечують комфортне, здорове та безпечне життя мешканців та гостей міста. Вона включає в себе фізичну, соціальну та екологічну безпеку, а також захист від загроз природного, техногенного чи кримінального характеру.

Як один із аспектів безпечності міського середовища можна розглядати фізичну безпеку. На її рівень впливають такі чинники, як якісна дорожня інфраструктура; освітлення вулично-дорожньої мережі міста та всіх інших міських просторів; доступний і безпечний громадський транспорт; наявність засобів відеоспостереження у громадських місцях; наявність громадських просторів із безпечним середовищем. Варто зазначити, що однією із складових, яка формує рівень фізичної безпеки є безпека дорожнього руху, визначальним чинником якої, поряд із деякими уже вищеперерахованими, є рівень організації та управління дорожнім рухом.

Соціальну безпеку в рамках підсистеми безпечності міського середовища формує низький рівень злочинності, ефективна робота правоохоронних органів та соціальна згуртованість і підтримка громади.

В контексті забезпечення збереження здоров'я та життя мешканців і гостей міста можна розглядати аспект екологічної безпеки. Очевидно, що на її рівень впливає чистота повітря та води, мінімізація шумового та світлового забруднення, а також озеленення міських просторів та захист природних міських зон.

Як захист від загроз природного чи техногенного характеру, особливо в умовах нинішньої безпекової ситуації в нашій країні, варто розглядати аспект готовності до надзвичайних ситуацій, визначальними чинниками якого є наявність чіткого плану дій у разі виникнення потенційних загроз, пожеж, техногенних катастроф; доступність укриттів та рятувальної інфраструктури; інформування мешканців про потенційні загрози.

Актуальним для умов сьогодення також є аспект цифрової безпеки, яка полягає у формуванні стійкого захисту особистих даних у міських сервісах та забезпеченні кібербезпеки для мешканців міста та муніципальних систем управління.

Зрозуміло, що виходячи із сутності сітілогістики, ключовим аспектом забезпечення безпечності міського середовища, який заслуговує на особливу увагу в даному контексті, є

безпека дорожнього руху. За різними оцінками економічні втрати, які мають місце в результаті виникнення ДТП, складають 1–3 % світового внутрішнього валового продукту. При цьому, враховуючи те, що автомобільний парк головним чином сконцентрований у населених пунктах, то і найбільша кількість ДТП, частка якої оцінюється у 80%, також стається в населених пунктах. До прикладу, динаміка кількості ДТП, які сталися в м. Києві протягом останніх років, та тяжкість їх наслідків представлена на рисунку 2 [10]. Статистичні дані за 2022 р. відсутні.

Як зв'язуючий елемент в рамках створення комплексної системи безпеки муніципальних і промислових транспортних систем може розглядатися логістична концепція безпеки дорожнього руху, яка представлена на рисунку 3 [1].

Діяльність місцевих органів управління щодо забезпечення безпечності міського середовища в контексті безпеки дорожнього руху здійснюється за наступними основними напрямками:

- управління безпекою дорожнього руху;
- забезпечення безпечних доріг;
- використання безпечних транспортних засобів;
- організація безпечної поведінки користувачів доріг;
- реалізація відповідних післяаварійних заходів.



* статистичні дані відсутні.

Рис. 2 Динаміка кількості ДТП з постраждалими в м. Києві та тяжкість їх наслідків

Джерело: складено авторами на основі [10]

Слід зазначити, що відповідальність за забезпечення безпечності міського середовища розповсюджується на широке коло стейкхолдерів (зацікавлених сторін), до яких відносяться:

- користувачі автомобільних доріг;
- проєктувальники дорожньо-транспортної системи;
- утримувачі доріг;
- автомобільна промисловість;
- дорожньо-патрульна служба;

- політики;
- громадські діячі;
- законодавчі органи.

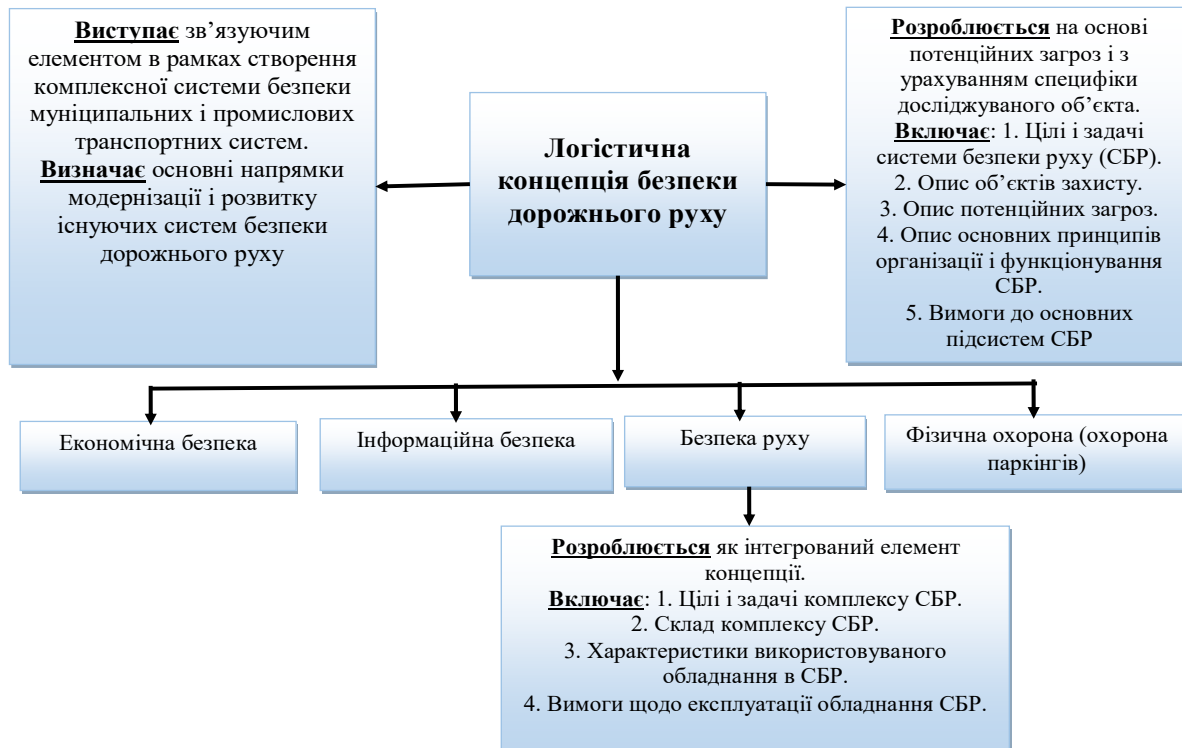


Рис. 3 Логістична концепція безпеки дорожнього руху

Джерело: складено авторами на основі [1].

Таким чином, можна стверджувати, що формування безпечного міського середовища є передумовою та основою для підвищення якості життя населення міста, залучення інвестицій та розвитку місцевих громад.

Екологічність міського середовища, як ще одна складова сітілогістичної системи, характеризується рівнем гармонійної взаємодії міста з природою, що забезпечує комфортне життя мешканців, збереження природних ресурсів і мінімальний негативний вплив на довкілля.

Як основні екологічні впливи в містах можна розглядати забруднення атмосферного повітря, води та ґрунту; відходи від промислової та побутової сфери; шумове та світлове забруднення; а також створення ефекту міських теплових островів.

Як відомо, до основних забруднювачів атмосферного повітря, водоймищ та ґрунту відноситься транспорт. Значна частка транспорту і в шумовому забрудненні атмосфери. Також гостро стоїть проблема утилізації і переробки відходів, що виникають в процесі роботи (експлуатації) транспорту.

Найбільш екологічно небезпечним видом транспорту є автомобільний. Токсичність відпрацьованих газів карбюраторних двигунів обумовлюється наявністю окису вуглецю і окисів азоту, а дизельних двигунів – окислів азоту і сажі.

Як зазначалося вище, автомобільний парк сконцентрований в основному в містах. Якщо в світі в середньому на 1 км² припадає 5 автомобілів, то щільність їх в містах розвинених країн в 200-300 разів вище. За даними Центральної геофізичної обсерваторії ім.

Бориса Срезневського у м. Києві у літні місяці року показники забруднюючих речовин у повітрі перевищують встановлені норми у декілька разів. Найбільші концентрації шкідливих речовин у повітрі спостерігалися поблизу автомагістралей з інтенсивним рухом транспорту. Отже, основною причиною погіршення якості повітря у столиці є викиди від автомобільного транспорту, частка яких від загальної кількості складає 87 % [11]. Найбільше викидів шкідливих речовин зумовлюється автомобілями індивідуального використання, кількість яких у містах зростає надзвичайно швидко. В Україні викиди від індивідуальних автомобілів складають 92% всього транспорту [12].

Отже, для зменшення екологічного забруднення міст необхідне формування раціональної політики в сфері транспорту з акцентом на розвиток екологічного транспорту, комплексне управління відходами, перехід на відновлювальні джерела енергії та формування соціально-відповідальної моделі поведінки мешканців міст.

Таким чином, в даному дослідженні сітілогістика розглядається як складне соціально-економічне утворення, тобто система, яка функціонує завдяки взаємодії її різних складових (підсистем). Виходячи з вищенаведеної інформації, в якості ключових підсистем сітілогістичної системи можна розглядати підсистему міської мобільності, підсистему безпечності міського середовища та підсистему екологічності міського середовища. Ці три компоненти характеризуються наявністю тісних взаємозв'язків між собою та утворюють цілісну систему, що обумовлює якість життя населення та гостей міста. На рис. 4 представлено структурну модель сітілогістичної системи.

Основною метою підсистеми мобільності міського середовища, як складового компонента сітілогістичної системи, є забезпечення швидкого, зручного та ефективного переміщення мешканців та гостей міста, а також вантажних потоків в географічних межах міста. При цьому, до ключових елементів даної підсистеми можна віднести:

- громадський транспорт (автобуси, метро, трамваї, тролейбуси, електрифікована залізниця);

- велосипедну інфраструктуру;
- пішохідну інфраструктуру;
- вулично-дорожню мережу міста;
- управління дорожнім рухом;
- паркувальну інфраструктуру;
- смарт-рішення (інтелектуальні системи управління дорожнім рухом, застосунки для учасників дорожнього руху тощо).

Розглядаючи взаємозв'язок підсистеми мобільності з підсистемою безпечності, варто вказати на те, що оптимізація параметрів дорожнього руху впливає на зменшення кількості ДТП, а розвиток велосипедної та пішохідної інфраструктури знижує ризик їх виникнення.

Своєю чергою, взаємозв'язок підсистеми мобільності з підсистемою екологічності простежується в наступних аспектах. До прикладу, перехід на електротранспорт зменшує обсяги викидів шкідливих речовин та парникових газів в атмосферу, такий же ефект має і зниження інтенсивності виникнення заторів.

Основною метою підсистеми безпечності міського середовища, як складової сітілогістичної системи, є зниження ризиків для життя та здоров'я мешканців та гостей міста. При цьому, ключовими елементами даної підсистеми є:

- безпека дорожнього руху (освітлення, пішохідні переходи, технічні засоби організації дорожнього руху);

- засоби моніторингу (відеоспостереження) та реагування на правопорушення;
- екстрені служби (швидка медична допомога, поліція, рятувальні служби);
- безпечний громадський простір (парки, зони відпочинку);
- інформаційні системи оповіщення.

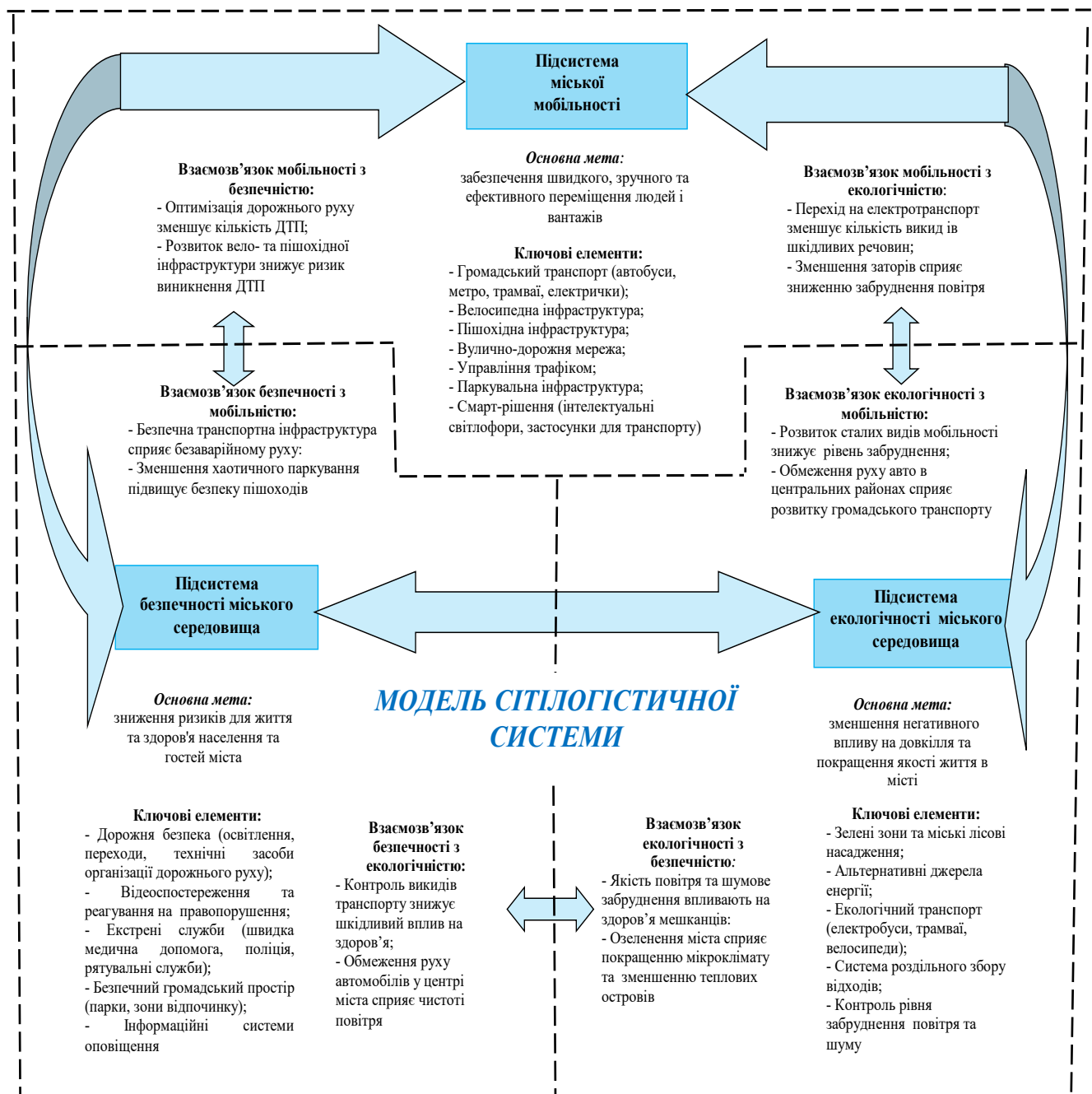


Рис. 4 Структурна модель сітологістичної системи

Джерело: складено авторами

Взаємний вплив підсистем безпеки та мобільності полягає в тому, що, до прикладу, безпечна транспортна інфраструктура сприяє безаварійному руху, а зменшення хаотичного паркування підвищує безпеку пішоходів.

Аналізуючи взаємозв'язок підсистеми безпеки з підсистемою екологічності, варто зауважити, що рішення, які направлені на посилення контролю за викидами шкідливих речовин і парникових газів від транспорту, призводять до зниження шкідливого впливу на здоров'я мешканців міста, а обмеження руху транспорту у центрі міста сприяє забезпеченню чистоти повітря.

Основною метою підсистеми екологічності міського середовища, як компоненту сітілогістичної системи, є зменшення негативного впливу на довкілля та покращення якості життя мешканців та гостей міста. При цьому, ключовими елементами даної підсистеми є:

- екологічний (сталий) транспорт (електробуси, трамваї, тролейбуси, велосипеди);
- зелені зони та міські лісові насадження;
- альтернативні джерела енергії;
- система роздільного збору відходів;
- контроль рівня забруднення повітря та шуму.

Взаємний вплив підсистем екологічності та мобільності полягає в тому, що використання екологічного транспорту знижує рівень забруднення, а обмеження руху транспорту в центральних районах міста сприяє розвитку сталих видів мобільності (пішохідні переміщення, велосипедний рух, громадський транспорт).

Своєю чергою, взаємозв'язок підсистеми екологічності з підсистемою безпечності простежується в наступних аспектах. До прикладу, підвищення якості повітря та зниження шумового забруднення впливають на покращення здоров'я мешканців, а озеленення міських просторів сприяє покращенню мікроклімату та зменшенню теплових островів.

Отже, сітілогістична система, в якості ключових підсистем якої розглядаються підсистема міської мобільності, підсистема безпечності та підсистема екологічності міського середовища є взаємопов'язаною мережею, у якій зміна одного елемента впливає на всі інші. До прикладу, оптимізація транспорту зменшує аварійність і покращує екологічний стан, підвищення рівня безпеки сприяє комфортному пересуванню мешканців, а впровадження екологічних рішень (сталих практик) покращує якість повітря та здоров'я населення.

За даних обставин головною умовою забезпечення ефективності функціонування сітілогістичної системи є створення балансу між підсистемою міської мобільності, підсистемою безпечності та підсистемою екологічності міського середовища, що, в підсумку, підвищує рівень комфортності та створює здорове життя в місті.

Ключовими напрями розвитку сітілогістичної системи є:

- інвестиції в розвиток сталих видів мобільності (пішохідна та велосипедна інфраструктура, громадський та екологічний транспорт);
- розвиток безпечної інфраструктури для всіх учасників руху;
- створення «зелених» зон і зменшення впливу транспорту на довкілля.

Враховуючи основні засади системного аналізу можна визначити основні фундаментальні принципи системного підходу, які є притаманні сітілогістичній системі. До них відносяться наступні:

- принцип цілісності – сітілогістична система розглядається як єдине ціле, а не просто набір її окремих складових;
- принцип структурованості – сітілогістична система має певну організацію та взаємозв'язки між її підсистемами (мобільністю, безпечністю, екологічністю);
- принцип ієрархічності – сітілогістична система складається з підсистем і сама може бути частиною більшої системи;
- принцип функціональності – кожен елемент сітілогістичної системи виконує певні функції, необхідні для забезпечення її функціонування;
- принцип адаптивності і розвитку – сітілогістична система може змінюватися сама і пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, застосування системного підходу дозволяє описати сітілогістичну систему за допомогою математичних виразів. Це передбачає для кожного компонента системи введення кількісних показників та встановлення залежностей між ними.

Рівень міської мобільності, який залежить від розвиненості системи громадського транспорту (доступності), кількості індивідуального транспорту та середньої швидкості руху транспорту, можна описати наступним виразом:

$$M = \alpha_1 T_g - \alpha_2 T_c + \alpha_3 R \quad (1)$$

де M – рівень міської мобільності;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти, що визначають вплив факторів на мобільність (залежно від міста);

T_g – розвиненість системи громадського транспорту;

T_c – кількість індивідуального автотранспорту;

R – середня швидкість руху транспорту.

При цьому, чим вищим є рівень розвитку сфери громадського транспорту, тим вищим буде рівень міської мобільності; чим більшою є кількість індивідуального транспорту, який впливає на виникнення заторових явищ, тим гіршим буде рівень міської мобільності; чим вищою є середня швидкість руху транспорту, тим кращим буде рівень міської мобільності.

Аналізуючи підсистему безпечності міського середовища, яка залежить від кількості ДТП, рівня розвитку інфраструктури та можливості проведення моніторингу і контролю за правопорушеннями, можна записати вираз, який її описує, наступним чином:

$$B = \beta_1 I + \beta_2 C - \beta_3 A \quad (2)$$

де B – рівень безпечності міського середовища;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – вагові коефіцієнти;

I – рівень розвитку інфраструктури;

C – моніторинг і контроль правопорушень;

A – кількість ДТП.

Рівень розвиненості інфраструктури, який підвищує безпечність, визначається наявністю освітлення, технічних засобів організації дорожнього руху (дорожніх знаків та розмітки), велосмуг та велодоріжок, тощо. Моніторинг і контроль правопорушень призводить до зменшення їх кількості. Своєю чергою, збільшення кількості ДТП впливає на зниження рівня безпеки.

Рівень екологічності міського середовища, який залежить від рівня забруднення повітря, кількості зелених зон та рівня шуму, можна описати наступним виразом:

$$E = \gamma_1 G - \gamma_2 P - \gamma_3 S \quad (3)$$

де E – рівень екологічності міського середовища;

$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ – вагові коефіцієнти;

G – площа зелених зон міста;

P – рівень забруднення повітря (викиди шкідливих речовин та парникових газів);

S – рівень шумового забруднення.

Таким чином, чим значнішою є площа зелених зон у місті, тим вищим буде рівень екологічності. І навпаки, чим вищим є рівень забруднення і шуму, тим нижчим буде рівень екологічності міського середовища.

Загальну функцію, яка визначає ефективність сітілогістичної системи, враховуючи взаємний вплив підсистем мобільності, безпечності та екологічності, можна записати як:

$$L = w_1 M + w_2 B + w_3 E \quad (4)$$

де L – загальний рівень ефективності сітілогістичної системи;

w_1, w_2, w_3 – коефіцієнти вагомості кожної складової.

Виходячи з виразу (4), якщо рівень міської мобільності зростає, але за рахунок підвищення забруднення довкілля чи кількості ДТП, то ефективність сітілогістичної системи, яка в даному контексті відображається через рівень якості і комфортності життя в міському середовищі, може знижуватися.

Формули (1), (2), (3), (4) допомагають кількісно оцінити рівень ефективності сітілогістики та прогнозувати її можливі зміни. До прикладу, в практичному аспекті у вирази можна підставляти реальні дані, які отримуються з різних датчиків, статистики ДТП, показників забруднення тощо та моделювати розвиток міста. При прийнятті управлінських рішень всередині сітілогістичної системи, підтримання балансу між підсистемами мобільності, безпечності та екологічності є головною умовою до забезпечення комфортного міського середовища для жителів та гостей міста.

ВИСНОВКИ

В умовах впровадження стратегії сталого розвитку, яка передбачає фокусування усіх зусиль в економічній, екологічній та соціальній сфері в таких напрямках як енерго- та ресурсозбереження, а також мінімізація негативного впливу на довкілля, відбулося формування ряду сучасних логістичних концепцій. Однією з таких концепцій розглядається сітілогістика, яка являє собою науково-практичний напрямок, предметом якого є удосконалення транспортно-логістичних схем та маршрутів перевезень вантажів і пасажирів в умовах великих міст.

Одним із шляхів забезпечення ефективного впровадження концепції сітілогістики, як складної соціально-економічної системи, є застосування системного підходу. В даному контексті системний підхід розглядає сітілогістику як систему, основними складовими підсистемами якої є мобільність, безпечність та екологічність міського середовища. Також системний підхід допомагає аналізувати складні явища та процеси, які мають місце в сітілогістичній системі, враховуючи їхню структуру, функції, взаємозв'язки та динаміку розвитку. Вищезазначені явища та процеси пов'язуються, головним чином, з управлінням логістичними потоками в межах міста, переміщенням пасажирів, товарів, інформації, ресурсів тощо.

За даних обставин головною умовою забезпечення ефективності функціонування сітілогістичної системи є створення балансу між її складовими підсистемами, що, в підсумку, підвищує рівень комфортності та створює здорове життя в місті. Ключовими напрями розвитку сітілогістичної системи є: інвестиції в розвиток сталих видів мобільності (пішохідна та велосипедна інфраструктура, громадський та екологічний транспорт); розвиток безпечної інфраструктури для всіх учасників руху; створення «зелених» зон і зменшення впливу транспорту на довкілля. В роботі, на основі застосування системного підходу, сітілогістичну систему описано за допомогою математичних виразів. Це передбачає для кожного компонента системи введення кількісних показників та встановлення залежностей між ними, які допомагають кількісно оцінити рівень ефективності сітілогістики та прогнозувати її можливі зміни на певну перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Губенко В.К., Ніколаєнко І.В. City Logistics: імплементація парадигми креативних логістичних ланцюгів: монографія. Маріуполь, 2015. 493 с.
2. Янішевський С.В., Білоног О.Є. Підвищення безпеки сталої міської мобільності для людей літнього віку та осіб з обмеженими можливостями здоров'я. *Третя Всеукраїнська науково-практична конференція «Транспортні технології та безпека дорожнього руху»*, 16–17 червня 2022 року, тези доповідей. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 64–68.

3. Янішевський С.В., Білоног О.Є., Корчевська А.А. Обмеження швидкості транспортних засобів в містах для підвищення безпеки вразливих учасників дорожнього руху. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий збірник*. Київ : НТУ, 2023. Вип. 1 (55). С. 335-347. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/335.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).

4. Polishchuk V., Yanishevskiy S., Bilonoh O., Nahrebelna L., Trushevsky V., Korchevska A., Semenchenko O., Vyhovska I. (2023). Expert assessment of engineering and planning solutions to improve the safety of vulnerable road users in Ukraine. *Expert assessments in decision making: risks and safety: collective monograph*. Pp. 154-206. Tallinn: Scientific Route OÜ, 222. Scopus DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-2-1> (дата звернення: 12.02.2025).

5. Білоног О.Є., Янішевський С.В., Климчук Ю.О., Черненко І.О. Міська мобільність в Україні: аналіз основних викликів. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий збірник*. Київ : НТУ, 2024. Вип. 1 (58). С. 11-22. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/011.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).

6. Білоног О.Є., Янішевський С.В., Галак І.І., Климчук Ю.О. Управління міською мобільністю: кращі практики впровадження проєктів розвитку систем сталої мобільності в містах України. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. Науковий журнал*. Київ : НТУ, 2025. Вип. 117.1. С. 45-58.

7. Систематологія на транспорті: Основи теорії систем і управління. Гаврилов Е.В., Дмитриченко М.Ф., Доля В.К. та ін. Київ : Знання України, 2005. 344 с.

8. Вороніна Р.М. Розвиток міської мобільності у світі. *Молодий вчений*, № 2 (17), лютий, 2015 р., с. 13-16.

9. Arthur D. Little future lab, UITP. The Future of Urban Mobility 2.0. Arthur D. Little and UITP, 2014. 72 с.

10. Статистика. *Патрульна поліція України*. URL: <https://patrolpolice.gov.ua/statystyka/> (дата звернення: 12.02.2025).

11. Екологічний паспорт міста Києва. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2022. 120 с. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Ekologichnyj-pasport-m.-Kyuv.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).

12. Міська мобільність в Києві: аналітична довідка та рекомендації. *Центр екологічних ініціатив «Екодія»*. URL: <https://ecoaction.org.ua/miska-mobilnist-kyiv.html> (дата звернення: 12.02.2025).

REFERENCES

- Gubenko, V.K., & Nikolaenko I.V. (2015). City Logistics: implementation of the paradigm of creative logistics chains: monograph. Mariupol, 2015. 493 p. [in Ukrainian].
- Yanishevsky, S.V., & Bilonog, O.Y. (2022). Improving the safety of sustainable urban mobility for the elderly and people with disabilities. Third All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Transport Technologies and Road Safety», June 16–17, 2022, abstracts. – Zaporizhzhia: National University «Zaporizhzhia Polytechnic», 2022. P. 64-68. [in Ukrainian].
- Yanishevsky, S.V., Bilonog, O.Y., & Korchevska, A.A. (2023). Speed limits for vehicles in cities to improve the safety of vulnerable road users. *Bulletin of the National Transport University. Series «Technical Sciences». Scientific collection*. – Kyiv: NTU, 2023. – Issue 1 (55). P. 335-347. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/335.pdf> [in Ukrainian].
- Polishchuk, V., Yanishevskiy, S., Bilonoh, O., Nahrebelna, L., Trushevsky, V., Korchevska, A., Semenchenko, O., & Vyhovska I. (2023). Expert assessment of engineering and planning solutions to improve the safety of vulnerable road users in Ukraine. *Expert assessments in*

- decision making: risks and safety: collective monograph. Pp. 154-206. Tallinn: Scientific Route OÜ, 222. Scopus DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-2-1>
- Bilonog, O.Y., Yanishevsky, S.V., Klymchuk, Yu.O., & Chernenko I.O. (2024). Urban mobility in Ukraine: analysis of the main challenges Bulletin of the National Transport University. Series «Technical Sciences». Scientific collection. – Kyiv: NTU, 2024. – Issue 1 (58). P. 11-22. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/011.pdf> [in Ukrainian].
- Bilonog, O.E., Yanishevsky, S.V., Galak, I.I., & Klymchuk Yu.O. (2025). Urban mobility management: best practices for implementing sustainable mobility systems development projects in Ukrainian cities. Motorways and road construction. Scientific journal. – K.: NTU, 2025. – Issue 117.1. Pp. 45-58. [in Ukrainian].
- Systematology in transport: Fundamentals of the theory of systems and management. Gavrylov, E.V., Dmytrichenko, M.F., Dolya, V.K. and others. – K.: Znannia Ukrainy, 2005 – 344 p. [in Ukrainian].
- Voronina R.M. (2015). Development of urban mobility in the world / Young Scientist, No. 2 (17), February, 2015, pp. 13-16. [in Ukrainian].
- Arthur D. (2014). Little future lab, UITP. The Future of Urban Mobility 2.0. / Arthur D. Little and UITP, 2014. 72 c.
- Statistics. Patrol Police of Ukraine. (2025). URL: <https://patrolpolice.gov.ua/statystyka/> [in Ukrainian].
- Ecological Passport of the City of Kyiv. (2022). Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, 2022. – 120 p. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Ekologichnyi-pasport-m.-Kyiv.pdf> [in Ukrainian].
- Urban mobility in Kyiv: analytical background and recommendations. Center for Environmental Initiatives «Ecodia». (2025). URL: <https://ecoaction.org.ua/miska-mobilnist-kyiv.html> [in Ukrainian].

SYSTEMIC ASPECTS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF SITILOGISTICS

Oksana Bilonoh

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Iryna Halak

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Anna Dobrovolska

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Serhii Yanishevskyi

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

The study is devoted to the analysis of systemic aspects of ensuring the effective implementation of the concept of city logistics, which consists in improving the quality and comfort of life of the urban population. In the context of a systemic approach, city logistics is considered as a system, the main components of which are the urban mobility subsystem, as well as the safety and environmental friendliness subsystems of the urban environment.

The purpose of the study is to form a systemic approach to the implementation of the concept of city logistics as a complex socio-economic system, and to ensure its effectiveness. The subject of the study is the process of forming a balance between the constituent subsystems of city logistics, which, as a result, increases the level of comfort and creates a healthy life in the city. The study uses the method of systems analysis to structure the city logistics system according to its main components, as well as modeling processes in the city logistics system, which allows determining the relationships between its above-mentioned constituent elements, taking into account their structure (key elements), purpose, functions and development dynamics.

Key areas of development of the city logistics system have been identified, including: investments in the development of sustainable types of mobility (pedestrian and bicycle infrastructure, public and ecological transport); development of safe infrastructure for all traffic

participants; creation of «green» zones and reduction of the impact of transport on the environment. The practical significance of the work lies in the possibility of using mathematical expressions developed on the basis of system analysis, which provide for the introduction of quantitative indicators for each component of the system and the establishment of dependencies between them, which is the basis for quantitative assessment of the level of efficiency of city logistics and forecasting its possible changes for a certain perspective.

Keywords: logistics, logistics services, city logistics, sustainable development, systems analysis, urban mobility, sustainable mobility systems, safety of the urban environment, environmental friendliness of the urban environment.

Електронне наукове фахове видання

*Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),
відповідно до Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 (Додаток 4)*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 2 (32) 2025

*Зображення обкладинки[©] використовується редакцією на основі права
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

Верстка та макетування:

Онищенко О.А.,

Полусмяк Ю.І.

Дизайн обкладинки:

Бухаріна Л.М., Онищенко О.А.

Засновник видання:

Запорізький національний університет

**Адреса редакції: 69011, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 55а, к.
415**

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: znu@management-journal.org.ua

Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019.*

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 2 (32) 2025

Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright

Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>

*Layout
Cover design:*

Oksana Onyshchenko, Yuliia Polusmiak
Liudmyla Bukharina, Oksana Onyshchenko

Publisher:
Zaporizhzhia National University
Contacts: Zaporizhzhia National University
Faculty of Management
University street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69011
Official website: www.management-journal.org.ua
Email: znu@management-journal.org.ua