

ISSN 2311-2379 (Print)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВІСНИК

**Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна**

Серія «Економічна»

Випуск 107

BULLETIN

of V. N. Karazin Kharkiv National University

Economic Series

Issue 107

Засновано 1966 року

Харків – 2024

Засновник і видавець

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Вісник є періодичним фаховим виданням категорії "Б" зі спеціальностей: 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» та 073 «Менеджмент» (наказ Міністерства освіти і науки України №409 від 17.03.2020 р.).

Засновано у 1966 році

Періодичність виходу – 2 рази на рік

УДК 33+005[062.552]

Вісник присвячений актуальним науковим та прикладним дослідженням в економіці, фінансах та менеджменті. Для науковців, викладачів, спеціалістів бізнес структур і державного управління, аспірантів і студентів економічних та інших спеціальностей.

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 26 від 23 грудня 2024 р.)

Редакційна колегія:

Меркулова Т.В. – головний редактор, доктор екон. наук, проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Глушченко О.В. – відп. секретар, доктор екон. наук, проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Біткова Т.В. – к.е.н., доц., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Гур'янова Л.С. – д.е.н., проф., ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Харків, Україна);
Давидов О.І. – к.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Даніч В.М. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Дорошенко Г.О. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Калініченко Л.Л. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Корепанов О.С. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Мартиненко М.В. – д.е.н., проф., ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Харків, Україна);
Матвійчук А.В. – д.е.н., проф., ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана» (Київ, Україна);
Негрей М.В. – к.е.н., доц., НУБіП (Київ, Україна);
Носова О.В. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Пуртов В.Ф. – к.е.н., доц., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Соболев В.М. – д.е.н., проф., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Соколовська З.М. – д.е.н., проф., ОНПУ (Одеса, Україна);
Ставицький А.В. – д.е.н., проф., КНУ імені Тараса Шевченка (Київ, Україна);
Хмельков А.В. – кандидат наук з держ. управління, доц., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Шуба О.А. – к.геогр.н., доц., ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна);
Вікторія Вернон – к.е.н., доц., коледж Державного університету Нью-Йорка (Нью-Йорк, США)
Павел Староста – доктор наук, професор (факультет економіки та соціології), Лодзький технічний університет, (Лодзь, Польща);
Анна Станкевич-Мроз – Ph.D. (факультет організації та менеджменту), Лодзький технічний університет, (Лодзь, Польща);
Дейнека М.О. – технічний секретар, ст. викладач, ХНУ імені В.Н. Каразіна (Харків, Україна).

Адреса редколегії:

вул. Мироносицька, 1, 61002, м. Харків, Україна
економічний факультет,
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Тел. (057) 707 51 94, (057) 706 13 96, ec-science@karazin.ua
<http://periodicals.karazin.ua/economy/index>

Статті пройшли рецензування методом «double-blind».

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-04450
(Рішення № 1538 від 09.05.2024 р Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 15)

© Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2024

Founder and publisher

V.N. Karazin Kharkiv National University

The bulletin is a periodical specialized edition categorized as "B": 051 "Economy", 072 "Finance, Banking and Insurance" and 073 "Management" (Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409, 31/17/2020).

Established in 1966

Published 2 times a year

UDC 33+005[062.552]

The bulletin is devoted to current scientific and practical studies in economics, finance and management. For researchers, teachers, employees of business structures and public administration, postgraduate student and students of economic and other specialties.

Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No. 26 from 23.12.2024)

Editorial board:

Merkulova T.V. – Chief Editor, D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin Kharkiv National University (Kharkiv, Ukraine);
Hlushchenko O.V. – Executive Secretary, D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin Kharkiv National University (Kharkiv, Ukraine);
Bitkova T.V. – Ph.D. (Economics), Assoc. Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Guryanova L.S. – D.Sc. (Economics), Prof., S. Kuznets KNUE (Kharkiv, Ukraine);
Davydov O.I. – Ph.D. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Danich V.M. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Doroshenko H.O. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Kalinichenko L.L. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Korepanov O.S. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Martynenko M.V. – D.Sc. (Economics), Prof., S. Kuznets KNUE (Kharkiv, Ukraine);
Matviichuk A.V. – D.Sc. (Economics), Prof., SHEI KNEU named after V. Hetman (Kyiv, Ukraine);
Nehrey M.V. – Ph.D. (Economics), Assoc. Prof., NUBiP (Kyiv, Ukraine);
Nosova O.V. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Purtov V.F. – Ph.D. (Economics), Assoc. Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Sobolev V.M. – D.Sc. (Economics), Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Sokolovska Z. M. – D.Sc. (Economics), Prof., ONPU (Odessa, Ukraine);
Stavytskyi A.V. – D.Sc. (Economics), Prof., Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine);
Khmelkov A.V. – Ph.D. (Public Administration), Assoc. Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Shuba O.A. – Ph.D. (Geography), Assoc. Prof., V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine);
Victoria Vernon – Ph.D. (Economics), Assoc. Prof., Empire State College of the State University of New York (New York, United States);
Pawel Starosta – Dr. hab., Prof. (Faculty of Economics and Sociology), Lodz University of Technology (Lodz, Poland);
Anna Stankiewicz-Mroz – Ph.D. (Faculty of Organization and Management), Lodz University of Technology (Lodz, Poland);
Deineka M.O. – Technical Secretary, Senior Lecturer, V. N. Karazin KhNU (Kharkiv, Ukraine).

Address:

1 Mironosytskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine
School of Economics,
V. N. Karazin Kharkiv National University
Phone: (057) 707 51 94, (057) 706 13 96, ec-science@karazin.ua
<http://periodicals.karazin.ua/economy/index>

Articles have been reviewed by double-blind method.

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R30-04450
(Decision № 1538 dated May 9, 2024 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine, Protocol № 15)

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2024

ЗМІСТ

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ

<i>Гур'янова Л.С., Євсєєв О.С., Сімакова М.Р.</i> Використання генеративного штучного інтелекту в менеджменті проектів розробки 3D-моделей ігрового оточення	5
<i>Корепанов О.С., Лазебник Ю.О., Ковтун В.С.</i> Застосування методів багатовимірного аналізу для моделювання регіонального економічного розвитку: роль будівельної галузі в умовах сучасних викликів	19

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

<i>Сафонік Н.П.</i> Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації	33
<i>Іванова О.А. Берест, К.В.</i> Роль стратегії MVP у підвищенні конкурентоспроможності компанії в умовах швидкоплинного середовища (англійською)	43
<i>Шандова Н.В., Шандов Р.А.</i> Методологічні підходи до формування стратегічних альянсів	50

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<i>Дорошенко Н.О., Шинкаренко В.О.</i> Фактори фінансової стійкості банків України: вплив та тенденції	64
<i>Хрящова Д. Д.</i> Місце та значення екосистеми децентралізованих фінансових інструментів в міжнародному фінансовому ринку	76

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Пілюгіна К.Г.</i> Кризовий менеджмент культурної сфери Харкова в умовах воєнного стану	86
<i>Ясінецька І.А., Кушнірук Т.М., Гриб В.В.</i> Управління муніципальною земельною власністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення	98
<i>Вітек Р., Крупський О.П.</i> Ламання стереотипів, інклюзія: стратегії сліпого наймання як каталізатор різноманітного робочого місця без дискримінації (англійською)	108

CONTENT

MODELLING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS AND MANAGEMENT

<i>Guryanova L., Yevsyeyev O., Simakova M.</i> Application of generative AI in managing projects for 3D game environment development (in Ukrainian)	5
<i>Korepanov O., Lazebnyk I., Kovtun V.</i> Application of multivariate analysis methods for modeling regional economic development: the role of the construction industry in the face of current challenges (in Ukrainian)	19

APPLIED ECONOMICS

<i>Safonik N.</i> Strategic guidelines to ensure competitiveness of enterprises in terms of digitalization (in Ukrainian)	33
<i>Ivanova O., Berest K.</i> The role of MVP strategy in increasing company competitiveness in a fast-paced environment	43
<i>Shandova N., Shandov R.</i> Methodological approaches to forming strategic alliances (in Ukrainian)	50

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

<i>Doroshenko N., Shynkarenko V.</i> Factors of financial stability of Ukrainian banks: impact and trends (in Ukrainian)	64
<i>Khriashchova D.</i> The place and significance of the ecosystem of decentralized financial instruments in the international financial market (in Ukrainian)	76

MANAGEMENT

<i>Piliuhina K.</i> Crisis management of Kharkiv cultural sphere in the conditions of martial law (in Ukrainian)	86
<i>Yasinetska I., Kushniruk T., Hryb V.</i> Management of municipal land property in Ukraine: problems and solutions (in Ukrainian)	98
<i>Vivek R., Krupskiy O.</i> Breaking stereotypes, building inclusion: blind hiring strategies as catalysts for a diverse and discrimination-free workplace	108

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ Й УПРАВЛІННІ

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-01](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-01)

УДК 794.8:004.89:004.932

Л. С. ГУР'ЯНОВА*

доктор економічних наук, професор,
професор закладу вищої освіти кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2009-1451>, e-mail: guryanovalidiya@gmail.com

О. С. ЄВСЄЄВ**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри мультимедійних систем і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6464-7036>, e-mail: Oleksiy.Yevsyeyev@hneu.net

М. Р. СІМАКОВА**

бакалавр, кафедра мультимедійних систем і технологій
e-mail: Mariia.Simakova@hneu.net

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

** Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

пр. Науки, 9А, м. Харків, 61166, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПРОЕКТІВ РОЗРОБКИ 3D-МОДЕЛЕЙ ІГРОВОГО ОТОЧЕННЯ

Дослідження орієнтоване на розробку сучасної технології створення 3D-моделей елементів оточення для комп'ютерних ігор із використанням генеративних нейронних мереж. Це дає змогу суттєво прискорити процес розробки кінцевого продукту, підвищуючи якість та унікальність 3D-контенту, а також забезпечити відповідність дизайну загальним вимогам комп'ютерної гри. У статті обґрунтовано доцільність використання інструментів штучного інтелекту для створення прототипів 3D-моделей елементів оточення та запропоновано оптимізовану технологію їх розробки. В роботі досліджуються особливості технологічного процесу, який включає два основних етапи: генерацію моделей за допомогою генеративних нейронних мереж та їх подальше доопрацювання у програмному середовищі 3D-моделювання. Особливо акцентовано увагу на перевагах використання генеративного штучного інтелекту для автоматизації базових етапів розробки, що дозволяє художникам більше зосереджуватись на деталізації, текстурванні та анімації елементів. Зокрема, зроблено акцент на інтеграції автоматизованих інструментів із класичними підходами 3D-моделювання, що дозволяє покращити ефективність командної роботи та оптимізувати ресурсозатрати. Проаналізовано впровадження нових AI-інструментів, таких як Sloyd.ai, CSM та Lumalabs, для створення 3D-моделей, що відповідають вимогам ігрових рушіїв. Проведена апробація запропонованої технології у процесі створення елементів оточення для комп'ютерної гри "The Gallery", розробленої в рамках міжнародного проекту, продемонструвала ефективність поєднання швидкості генерації AI з якістю ручного доопрацювання. У роботі висвітлено перспективи подальшого розвитку технології, які передбачають вдосконалення генеративних нейромереж та їх інтеграцію з рушіями ігор. Запропонований підхід є перспективним для оптимізації процесу створення контенту та забезпечення балансу між швидкістю, якістю та унікальністю продукту.

Ключові слова: **3D-модель, менеджмент проектів, елементи оточення комп'ютерної гри, технологія розробки, генеративний штучний інтелект.**

JEL Classification: L82, C88, O33, C63, L86.

Постановка проблеми. Комп'ютерні ігри є невід'ємною частиною сучасної індустрії розваг, що приваблює мільйони гравців по всьому світу. Вони не лише пропонують захопливі історії та інтерактивні взаємодії, але й створюють захопливі та унікальні віртуальні світи (Євсєєв, 2020; Євсєєв & Потрашкова, 2024). Одним з найважливіших аспектів розробки



комп'ютерних ігор є створення реалістичного та деталізованого 3D-середовища. Останнє дозволяє гравцеві відчувати себе частиною гри та створює атмосферу, яка зміцнює емоційний зв'язок з ігровим світом. Елементи навколишнього середовища – особливості кожної комп'ютерної гри. Вони створюють гармонійну картинку і атмосферу, що одразу зацікавлює гравця. Також, можливо закласти сюжет, щоб створити активну взаємодію під час ігрового процесу.

Розробка 3D-елементів середовища вимагає створювати унікальні та високоякісні моделі, що розширюють приємне враження гравця. Щоб досягти такого результату бажано додавати до гри якісні елементи середовища, не тільки активні, з якими можна взаємодіяти, а й другорядні. Однак це велика кількість 3D моделей, що потребують багато часу для створення. Компанії з розробки комп'ютерних ігор, на жаль, часто стикаються з проблемою обмеженого часу на розробки, складнощами у фінансовому забезпеченні. Тому виникає потреба вдосконалити та прискорити процес, при цьому намагаючись максимально зберегти високу якість реалізованих моделей та максимізувати різноманітність та дизайнерську унікальність розроблюваного матеріалу. Для вирішення описаної вище проблеми пропонується технологія розробки 3D моделей елементів середовища для комп'ютерних ігор з використанням засобів штучного інтелекту.

Аналіз актуальних досліджень. Створення якісних 3D-елементів художником має свої особливості та виклики. Людина повністю контролює форму об'єкта, текстуру, деталі, освітлення, що дозволяє отримувати високодеталізовані елементи. Для досягнення гарного результату необхідно мати глибокі знання спеціалізованого 3D програмного забезпечення (Blender, Maya, 3ds Max, ZBrush тощо). Це включає не лише технічні навички роботи з інструментами, а й розуміння перспективи, фізики матеріалів, освітлення та багато іншого. Крім того, важливо враховувати подальше використання моделі, що може включати оптимізацію для рушія, коректне налаштування текстур для реалістичної візуалізації. Тому стандартне моделювання є достатньо трудомістким завданням. Воно вимагає значних часових ресурсів, які часто є обмеженими, та безпосередньо впливає на кількість моделей, що створюються. Проте, саме таким підходом зберігається найвища якість кінцевого продукту, що є критично важливим для створення віртуальних світів у сучасних 3D комп'ютерних іграх.

Нейромережі відкрили багато можливостей у світі відеоігор, переважно у розробці неігрових персонажів. Роль штучного інтелекту в розробці цих персонажів стала вирішальною для створення більш реалістичних і динамічних ігрових елементів, що дозволяє гравцям мати більш захопливий ігровий процес. Використовуючи нейромережі розробники можуть прискорити процес створення 3D елементів та їх кількість. Проте моделі, отримані у результаті роботи інструментів штучного інтелекту, часто можуть бути малопередбачуваними та на виправлення результату може знадобитися багато часу. Крім того, важливим завданням є відповідність отриманих моделей загальним вимогам дизайну комп'ютерної гри.

Отже, нейромережі дозволяють автоматизувати певні етапи роботи, такі як створення базової форми або текстури, а потім виникає необхідність доопрацювання елементи вручну. Можливо, подальший розвиток нейромереж полегшить процес створення 3D моделей, дозволяючи митцям реалізовувати більше ідей з мінімальними зусиллями. Одночасно з тим людське втручання залишатиметься ключовим, особливо в контексті збереження унікального дизайнерського бачення та підтримки високої якості матеріалу, що отримується.

Мета та завдання. Метою дослідження є створення актуальної технології розробки 3D-моделей елементів оточення для комп'ютерної гри з використанням генеративних нейронних мереж.

Процес створення 3D-моделей достатньо складний та тривалий. Стандартний підхід послідовного створення моделі вручну здійснюється за допомогою програмного забезпечення 3D-графіки, наприклад такого як Blender (Blender Foundation, 2024). Такі програмні засоби дозволяють змодельовувати прості геометричні об'єкти, деформувати їх, об'єднувати, текстурувати та налаштовувати інші параметри. Тобто художник має повний контроль над створюваними моделями. Однак, цей процес є трудомістким та вимагає значного часу, оскільки необхідно враховувати встановлені обмеження, що накладаються на розробку проєкту, а також кількість необхідних моделей. У контексті тривимірного моделювання для комп'ютерних ігор час, відведений на створення елементів, суттєво впливає на рівень деталізації об'єктів. Якщо, наприклад, для створення одного елемента передбачено кілька днів, художник може

зосередитися на високому рівні деталізації, досягаючи відмінної якості. Однак, якщо протягом того ж періоду часу необхідно виконати роботу над цілою сценою з великою кількістю об'єктів (кущі, дерева, будівлі тощо), забезпечити глибокий рівень деталізації стає неможливим через значний обсяг роботи.

Потрібно відзначити такі основні етапи технологічного процесу розробки 3D-елементів оточення: збирання референсів, розробка ескізів (Євсєєв, 2023), вибір програмного середовища, моделювання, текстурювання, анімація та експорт в основний проект (Євсєєв, 2014). На початковому етапі розробки комп'ютерної гри здійснюється визначення стилістики, формування команди та створення ескізів. Команда арт-підрозділу розділяється на мінігрупи, які відповідають за різні аспекти: створення основних та неігрових персонажів, елементів оточення, їх анімацію а також розробку та анімацію ефектів (Євсєєв, 2014), розробку рівнів, елементів інтерфейсу та інших завдань. Для розробки елементів оточення в рамках цього дослідження було обрано засіб 3D-розробки Blender (Blender Foundation, 2024), оскільки він є достатньо потужним, ефективним та простим у використанні інструментом. Після моделювання елементів проводиться їх анімація, експорт до рушія гри, фінальне додавання ефектів, тестування та доопрацювання.

Основні результати дослідження. Описані вище основні етапи розробки 3D-моделей елементів оточення слід систематизувати та розглянути основні завдання, які вирішуються на кожному з етапів. З усієї множини завдань, доцільно виділити «Підготовчий етап», який дозволяє отримувати інформацію від арт-підрозділу щодо вимог до 3D-моделей, що розробляються, безпосередньої постановки завдання та контролю якості отриманого 3D-контенту (Євсєєв, 2023). Класичний технологічний процес, який безпосередньо реалізує розробку 3D-моделей, та включає в себе такі етапи як скульптинг, ретопологію, UV-розгортку, запікання нормалей та текстурювання є найбільш вимогливим до затрат праці висококваліфікованих фахівців, та містить у своєму складі ряд послідовних цілей, часто строго закріплених технічних підходів та прийомів (Євсєєв & Мисник, 2024). Таким чином, враховуючи складність та працевимогливість цієї складової, буде доцільним оптимізувати процеси, які вона містить, а саме, в першу чергу розділити на два взаємопов'язані контури – генерування та доопрацювання. Контур «Генерування» буде, в першу чергу, відповідати за створення прототипів 3D-моделей з використанням GAN інструментів (генеративно-змагальних мереж) штучного інтелекту, аналіз їх якості та вдосконалення 3D-моделей засобами самих GAN (Євсєєв & Грабовський, 2024). Але, рівень розвитку GAN інструментів штучного інтелекту на сьогодні, як показало проведене дослідження, не дає змогу отримати 3D-моделі достатньо високої якості, та такі, що можуть безпосередньо бути імпортовані у рушій та використані у комп'ютерній грі. Тому доцільним буде використання такого контуру, як «Доопрацювання». Цей контур дає змогу у звичному середовищі роботи з 3D-графікою привести отриманий прототип моделі до необхідного рівня відповідності за визначеними раніше параметрами, такими як розміри та пропорції, кольори та текстури, дрібні елементи, що відповідають ідеї гри та її стильовому рішення, а також додати анімації до отриманих елементів та настроїти освітлення. Також, важливим завданням в рамках зазначеного контуру є підготовка та імпорт 3D-моделей у рушій, який включає в себе оптимізацію полігонів моделі а також її формату та розміру для можливості її безпосереднього використання у складі комп'ютерної гри з визначеними вимогами.

Запропонована технологія розробки 3D-моделей елементів оточення з використанням інструментів GAN штучного інтелекту подана у вигляді схеми технологічного процесу на рис. 1.

Зі зростанням вимог до якісної графіки, виникає потреба у розробці нових підходів до створення 3D моделей. Одним з них є залучення штучного інтелекту, що здатний значно підвищити ефективності, а при виконання деяких умов навіть автоматизувати деякі аспекти процесу, та таким чином прискорити створення складних елементів.

Останні кілька років штучний інтелект активно застосовувався в комп'ютерних іграх, однак переважно не для розробки 3D-моделей, а для створення сюжетних ліній через взаємодію з неігровими персонажами. Зокрема, для підвищення персоналізації діалогів, персонаж, створений 3D-художниками, оснащується ШІ, який автоматично аналізує дії гравця та генерує продовження історії відповідно до його поведінки.

При створенні основи для 3D-моделі є можливість використовувати сервіси, оснащені штучним інтелектом. На сьогодні існує чимало сервісів, які дозволяють генерувати 3D-моделі на основі текстового запиту або графічного зображення. Також популярністю користуються сервіси, що генерують 2D-зображення за текстовим описом, вони також можуть бути

корисними для створення референсного зображення. Тобто, якщо у художника відсутній ескіз бажаного елемента, доцільно розпочати з генерації зображення. Зручність створення 2D-зображення порівняно з 3D полягає в можливості змінювати окремі елементи. Ця функція доступна на багатьох платформах, серед яких найбільш популярними є Leonardo AI (Leonardo AI, 2024), Midjourney та Dall-E (DALL-E Free, 2024).

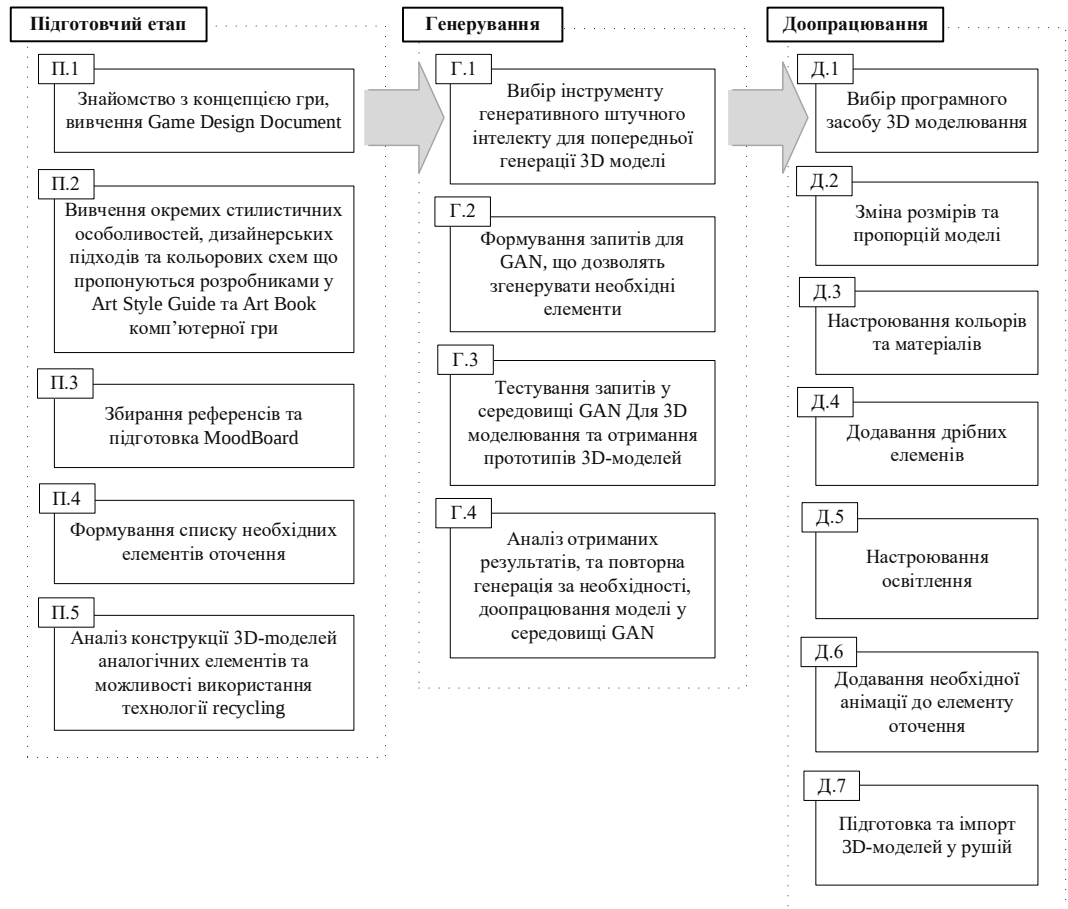


Рис. 1. Схема технологічного процесу розробки 3D-моделей елементів оточення для комп'ютерних ігор на основі штучного інтелекту

Fig. 1. The technological process scheme for developing 3D models of environmental elements for video games based on artificial intelligence

Джерело: авторська розробка

До популярних сервісів для генерації прототипів 3D-моделей за текстовим запитом відносяться: Lumalabs AI (Phygital Plus, 2024) та Sloyd.AI (FindMyAITool, 2024; Sloyd.ai, 2024). Обидва сервіси за невеликий проміжок часу генерують 3D-елемент відповідно до текстового запиту, який відповідає поставленому завданню, не вимагаючи при цьому глибоких технічних знань.

Серед переваг Lumalabs AI (Phygital Plus, 2024) можна виділити те, що результат подається у чотирьох різних варіантах, які можна оптимізувати та доопрацювати на сайті. Для покращення моделі на сайті присутні функції: Make hi-res (зробити біль високу роздільну здатність), Variations (створити подібні моделі), Retopologize (спростити топологію сітки для простішої роботи у подальшому), Format (вибір формату завантаження моделі, базуючись на вимогах подальшої обробки). Завдяки цим інструментам, Lumalabs AI (Phygital Plus, 2024) не

лише генерує базову модель, але й надає можливість для її оптимізації, що спрощує робочий процес 3D-художника та підвищує якість кінцевого продукту (рис.2).

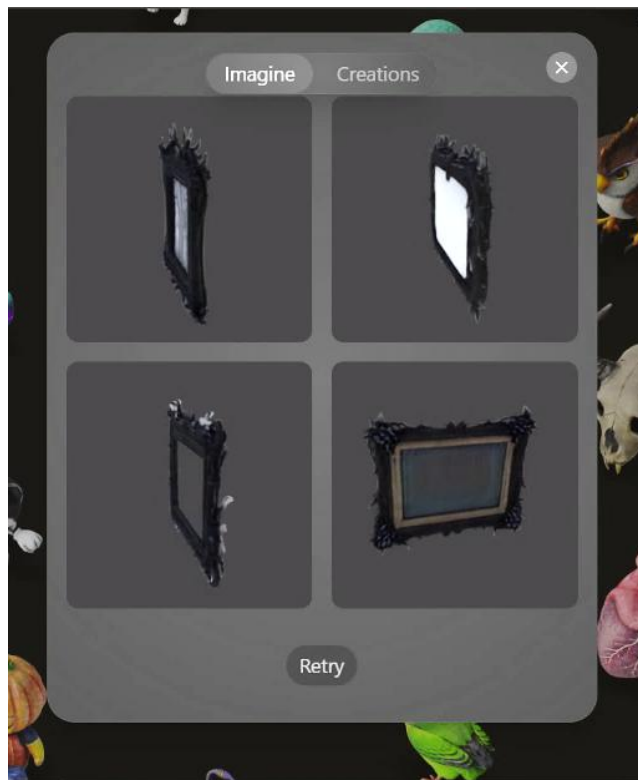


Рис. 2. Варіанти генерації одного запиту на сервісі Lumalabs AI
Fig. 2. Options for generating a single query on the Lumalabs AI service

Джерело: авторська розробка

У свою чергу Sloyd.AI (FindMyAITool, 2024; Sloyd.ai, 2024) створює одну модель, однак пропонує користувачу додатковий інструмент для послідовного вдосконалення моделі (рис. 3). Цей інструмент дозволяє замість написання запиту кожного разу наново, використовувати вже отриманий результат та додавати до нього більше деталей, уточнювати свій запит. Ця деталізація вказується у відповідному вікні 'Edit with AI-text'. Також у сервісі існують плагіни, що встановлюються у програмні середовища з 3D моделювання Blender (Blender Foundation, 2024), Unity, Unreal Engine. Ці плагіни дозволяють інтегрувати процес генерації 3D моделей безпосередньо у середовище. Такі сервіси значно економлять час, бо оптимізують процеси за рахунок відсутності необхідності експорту елементів.

Окремо слід відзначити сервіс CSM (CSM.ai, 2024), який дозволяє використовувати 2D зображення для генерування 3D-моделі. Для успішного результату необхідне чітке зображення об'єкта, де видно текстуру та деталі. Штучний інтелект створює суцільний об'єкт, який одразу можна розглянути у різних режимах: повноколірна модель, геометрія, нормалі та сітка. За замовченням використовується трикутна сітка, проте у налаштуваннях перед завантаженням її можна змінити на квадратну. При використанні текстового запиту можна вказати бажаний стиль елемента: готика, класика, реалізм, аніме тощо. Інструмент штучного інтелекту намагається інтерпретувати цей запит, аналізуючи велику кількість інформації на якій навчалася його модель. Однак, джерела, на які спирається нейромережа, не завжди є перевіреними або є точними. Це може призвести до небажаного результату. При генерації моделі з використанням зображення нейромережа має можливість точно відтворити стиль та текстуру, як на рисунку-референсі,

використаного для запиту. Це дає більш очікуваний результат за трохи довший час ніж генерація з текстового запиту. Таким чином, створення 3D-моделі на основі зображення може бути більш ефективним способом отримання бажаного результату.

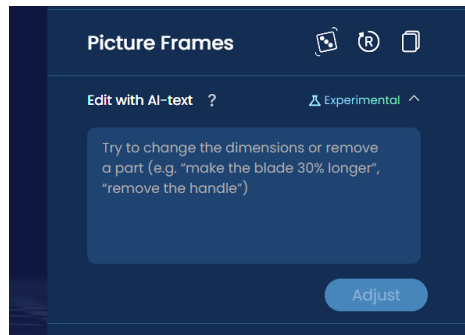


Рис. 3. Форма для виправлення помилок на сервісі Sloyd.AI
Fig. 3. Form for fixing errors on the Sloyd.AI service

Джерело: авторська розробка

Процес генерації 3D-моделі на основі запиту є більш ресурсоемним порівняно зі створенням 2D-зображення, що обумовлено підвищеною складністю об'єкта. На відміну від 2D-зображень, де об'єкт подається лише з одного ракурсу та в контексті інших елементів сцени, 3D-модель має тривимірну структуру, що дозволяє переглядати її з різних сторін у режимі 360 градусів. Для того, щоб штучний інтелект створив якісну 3D-модель, необхідно ретельно вибрати інструмент генерації і надати детальний опис бажаного результату, особливо у випадку використання текстових запитів. Час, необхідний для створення 3D-моделі, може варіюватися від 3 до 30 хвилин, залежно від складності об'єкта, ступеня деталізації та специфікацій обраного сервісу. На рис. 4-5 наведені приклади генерування та попереднього вдосконалення прототипу 3D-моделі у середовищі GAN штучного інтелекту Sloyd.AI (FindMyAITool, 2024; Sloyd.ai, 2024) та її подальше доопрацювання у середовищі Blender (Blender Foundation, 2024).

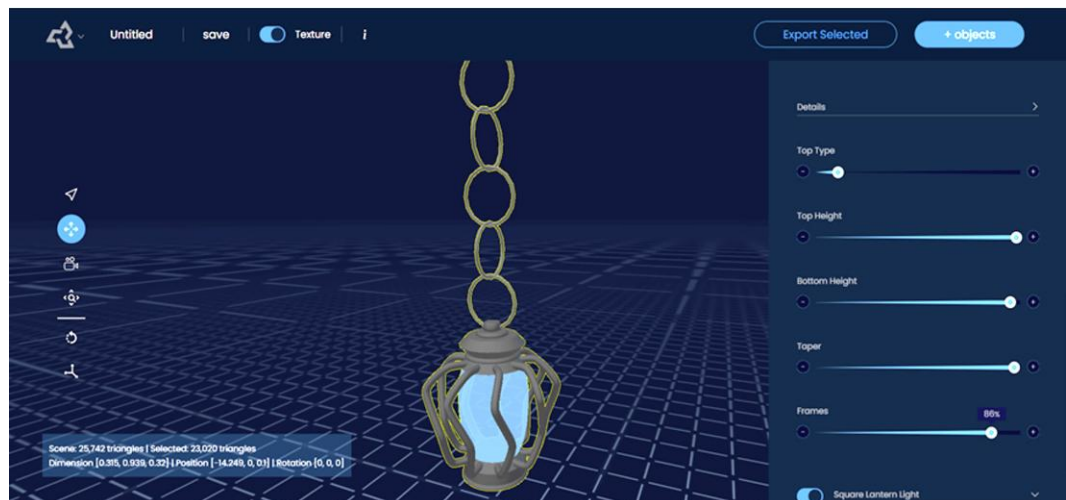


Рис. 4. Приклад генерування та попереднього вдосконалення прототипу 3D-моделі у середовищі GAN штучного інтелекту Sloyd.AI

Fig. 4. An example of generating and preliminary improving a 3D model prototype in the Sloyd.AI GAN environment

Джерело: авторська розробка

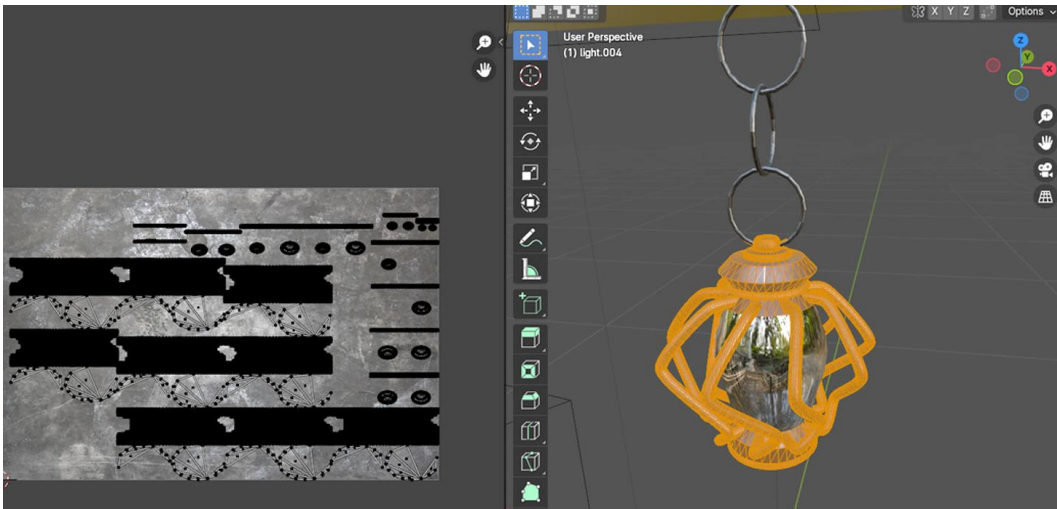


Рис. 5. Приклад доопрацювання 3D-моделі у середовищі Blender

Fig. 5. An example of finalizing a 3D model in Blender

Джерело: авторська розробка

Доопрацювання 3D-елемента безпосередньо на сайті засобами інструменту GAN потребує не більше 10 хвилин, тому що відкритий арсенал інструментів невеликий. Однак, ці налаштування ключові, так як слугують основою для подальшого доопрацювання, та змінити їх у програмному середовищі Blender (Blender Foundation, 2024) буде доволі складним завданням. В залежності від сервісу можна змінити тип сітки, частіше це полігональна модель, тому на вибір доступні: трикутна та чотирикутна сітка. Сітка – набір з'єднаних вершин, ребер та граней, які утворюють 3D-фігуру. На рис. 6. наведено приклад трикутної сітки згенерованого прототипа 3D-моделі.

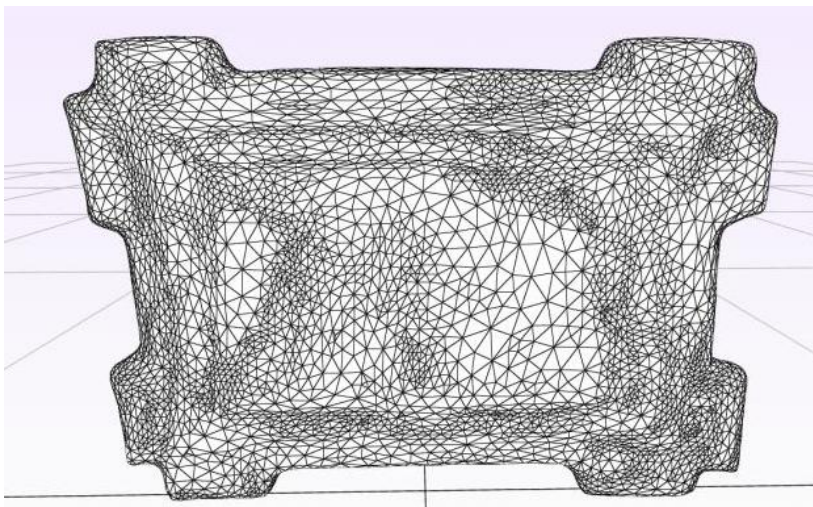


Рис. 6. Приклад трикутної сітки згенерованого прототипа 3D-моделі

Fig. 6. An example of a triangular mesh of a generated 3D model prototype

Джерело: авторська розробка

На перший погляд згенерована модель може мати гарний зовнішній вигляд, і здається готова до експорту в основний проект, проте існують недоліки, через які це буде зробити

неможливо. Зокрема, виникають проблеми з розмірами, текстурами та зайвими полігонами. Тому, згенерована модель потребує безпосереднього доопрацювання. Час виправлень залежить від складності моделі та рівня підготовки на етапі генерації. Якщо на етапі формування елементу нейромережею були використані чіткі ескізи, коректні налаштування з урахуванням майбутньої деформації, то часозатратність буде невелика, але все одно буде потрібна безпосередня участь 3D-художника.

У випадку з вдало виконаними налаштуваннями до доопрацювання будуть входити такі завдання: зміна розмірів моделі відповідно до масштабу в основній сцені, її пропорцій, налаштування матеріалів, анімація та експорт у фінальний проект. Розміри обов'язково необхідно перевіряти бо на даному етапі реалізації нейромережа не здатна вимірювати та застосовувати реальні фізичні величини. Генеративна нейромережа працює з узагальненими даними, що можуть мати некоректні співвідношення пропорцій. Якщо пропустити цей етап виправлення, то у фінальному проекті існує можливість коли окремі елементи оточення за своїм розміром будуть значно більшими (або пропорційно меншими) ніж це необхідно. Проблема можна виправити і після експорту, проте це буде вимагати додаткового часу при безпосередньому зведенні гри, та значно погіршить враження щодо цілісності та якості розробленого контенту. Щодо матеріалів, то сервіси CSM та Lumalabs (Phygital Plus, 2024), додають їх автоматично на етапі початкової генерації, причому використовуються різні матеріали до різних деталей в рамках одного елементу. З одного боку, ця особливість допомагає прискорити процес, зробити модель реалістичною і одразу оцінити готовий елемент. З іншого боку, якщо один елемент не відповідає матеріалу, то виправити це на доопрацюванні буде досить важко, тому що 3D-модель з сервісу завантажується у згрупованому вигляді. Елемент не буде розбитим на окремі деталі, якби це було при ручному моделюванні. Наприклад, фоторамка, створена 3D-художником з нуля, містить окремі площини для рамки, оздоблення, місце для фото та тримач. У випадку результату, отриманого від генеративного ШІ, все пов'язане однією сіткою, а об'ємне декорування відсутнє. Тобто, нейромережа створює декор, розмістивши його на UV-розгортці (рис. 7). Додати окремі елементи неможливо одразу на сервісі, тому художникам необхідно переходити у програмне середовище зі створення 3D-моделей, щоб доповнити елемент. Крім того, деякі текстури створені штучним інтелектом, можуть не відповідати технічним вимогам ігрового рушія, що ускладнює використання таких моделей без доопрацювання.

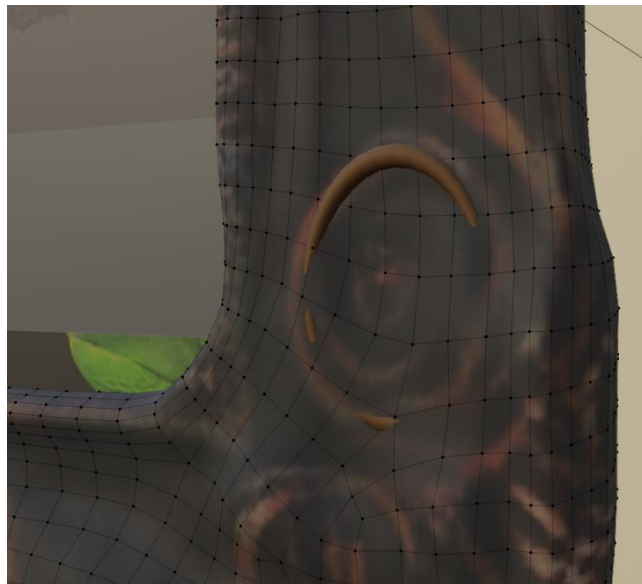


Рис. 7. Приклад доопрацювання об'ємних деталей
Fig. 7. An example of finalizing three-dimensional parts

Джерело: авторська розробка

Щоб змінити матеріал необхідно буде розділити готовий елемент на частки та для кожної окремо створювати матеріал або застосувати готовий з бібліотеки Blender. Щоб створити високоякісний матеріал бажано використовувати UV-мепінг (рис. 8). UV-мепінг – це процес перенесення 3D-сітки з 3D-моделі в 2D-простір. Це дозволяє створити безшовний матеріал, що надає привабливого та професійного вигляду елементу. Також цей спосіб зручний, коли художник створює нову текстуру з мазками та деталями, яких неможливо досягти з допомогою стандартних інструментів у Blender. У цьому випадку 3D-художник отримує зображення матеріалу у форматі jpg або іншому відповідному форматі та накладає його на відповідні деталі 3D-моделі.

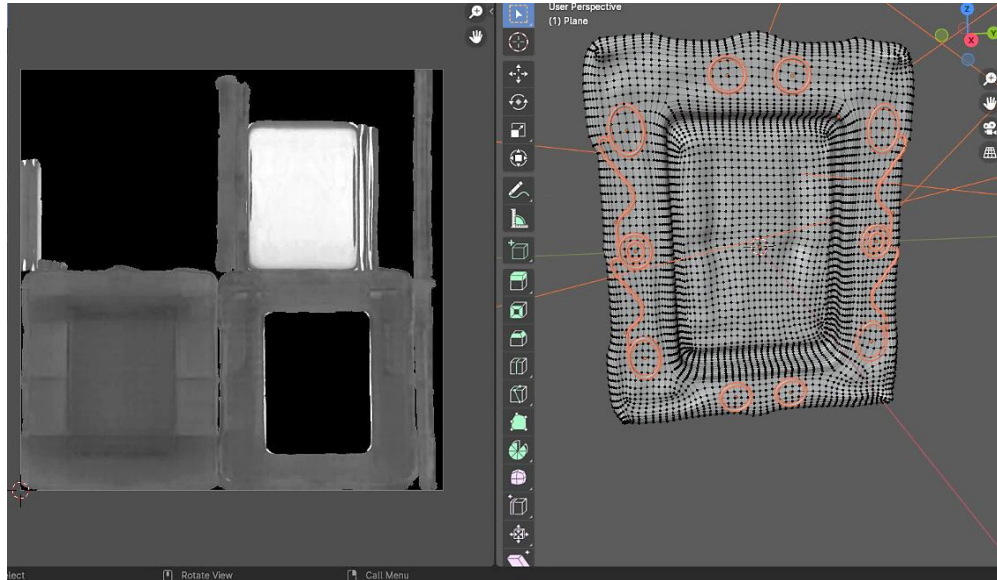


Рис. 8. UV-розгортка суцільного елемента
Fig. 8. UV curing of a solid element

Джерело: авторська розробка

Проте існує інший варіант, коли матеріал створюється у рушії, де розробляється гра. Це треба враховувати на етапі доопрацювання, щоб розділити моделі та не створювати перешкод на етапі збирання гри.

Коли прототип 3D-моделі створено з нерівностями та некоректною сіткою нормалей, її необхідно виправити. Для цього у Blender потрібно перейти в режим моделювання або редагування і вдосконалити бажану форму елемента (рис. 9). Це може включати додавання нових вершин, видалення непотрібних частин сітки, а також виправлення геометрії. Втім, може вистачити звичайної деформації у режимі скульптингу. У цьому режимі доступні пензлики для скручування, потовщення або клонування, які дозволяють відредагувати форму моделі, усуваючи видимі дефекти. Після виправлення геометрії застосовуються аналогічний підхід для налаштування інших параметрів. Для моделі з більш складною текстурою слід ретельно підбирати матеріали для кожної частини. Цей процес може забирати більше часу, ніж створення безпосередньо основи моделі, проте є необхідним для забезпечення реалістичності 3D-елемента в кінцевому продукті.

Ще одним етапом доопрацювання отриманої моделі, на який потрібно звернути окрему увагу, є анімація. Коли мова йде про елементи оточення для комп'ютерної гри, то самостійної анімації у більшості випадків не передбачається. Окрім фізичних властивостей (ліхтар – світло, дерева – коливання під час вітру, річка – рух води тощо) та стану елемента (відкриті або закриті двері, ціла або розбита фоторамка тощо). Більш детальна анімація та взаємодія з героями налаштовується та прописується кодом у рушії, з урахуванням фізики світу та бажаним результатом ефекту.

На рис. 10. Наведено приклад сцени гри «The Gallery» з додаванням елементів оточення, що створені за допомогою запропонованій технології з використанням генеративного ШІ.

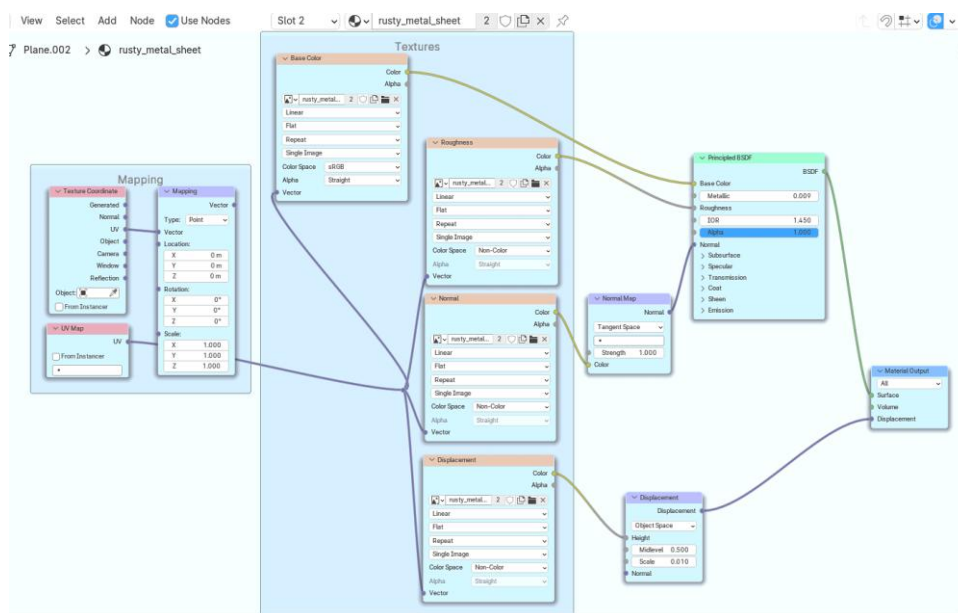


Рис. 9. Створення матеріалу у програмному середовищі Blender
Fig. 9. Create material in the Blender software environment

Джерело: авторська розробка

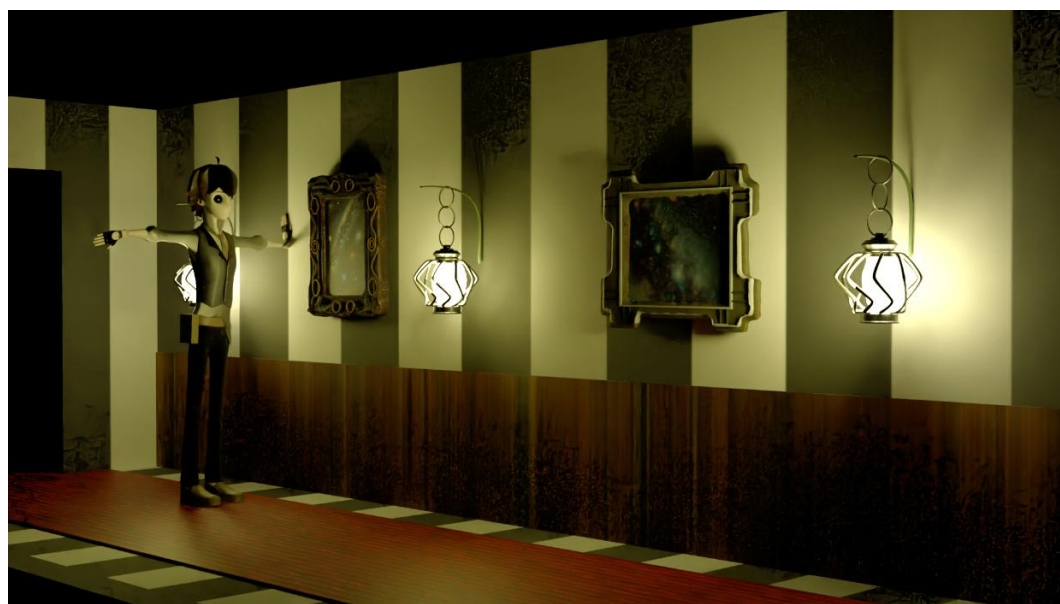


Рис. 10. Приклад сцени гри «The Gallery» з додаванням елементів оточення, що створені за допомогою запропонованій технології з використанням генеративного ШІ
Fig. 10. An example of a scene of The Gallery game with the addition of environment elements created with the help of the proposed technology using generative AI

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючи подані вище результати прикладного дослідження, слід відзначити, що модель, створена виключно генеративними нейромережами, буде недостатньо персоналізованою, та потребує доопрацювань у ручному режимі. Стандартна процедура створення моделі художником займає багато часу. Через це зменшується кількість створеного матеріалу, проте забезпечується висока якість та унікальність кожної деталі. Це особливо важливо в комп'ютерних іграх, де деталізація елементів оточення безпосередньо впливає на атмосферу гри. Таким чином оптимальним рішенням може бути комбінований процес створення 3D-елементів оточення для комп'ютерних ігор, коли сервіси генеративних нейромереж формують прототип моделі, а 3D-художник персоналізує її, вдосконалює, оптимізує та додає деталі. Цей процес дозволяє поєднати швидкість та ефективність, яку забезпечують нейромережі, з індивідуальністю та деталізованістю, яку надає «ручна» розробка, що в кінцевому результаті значно підвищує ефективність праці 3D-художника, а відповідно і кількість розроблених елементів за відповідний проміжок час з дотриманням визначеного рівня якості.

Висновки. Запропонована технологія розробки 3D-моделей елементів оточення для комп'ютерних ігор на основі генеративного штучного інтелекту забезпечує ефективний баланс між швидкістю створення контенту і збереженням індивідуальності та високої якості елементів. Завдяки використанню нейронних мереж, таких як GAN (генеративно-змагальні мережі), процес моделювання значно пришвидшується на етапі створення базових прототипів. Однак, подальше доопрацювання у середовищі 3D-моделювання залишається необхідним для забезпечення відповідності отриманих моделей вимогам ігрового проекту, зокрема щодо рівня деталізації, пропорцій, текстурування та відповідності оточенню.

Впровадження двоетапного процесу, що включає генерування базових елементів та їх доопрацювання, дозволяє значно знизити трудовитрати і водночас зберегти творчий підхід на кінцевому етапі розробки. Генерація початкових прототипів за допомогою штучного інтелекту дає змогу художникам зосередитися на деталізації та анімації, зберігаючи високі стандарти якості. Завдяки цьому підходу розширюються можливості для створення великих ігрових світів, а також прискорюється їх реалізація.

Схема технологічного процесу, представлена у даному дослідженні, демонструє інтеграцію сучасних AI-інструментів, таких як Sloyd.ai (FindMyAITool, 2024; Sloyd.ai, 2024), CSM (CSM.ai, 2024), та Lumalabs (Phygital Plus, 2024), що дозволяють автоматизувати багато аспектів створення 3D-моделей, зменшуючи залежність від ручної праці на ранніх етапах. Проте, кінцева якість і ефективність моделей значною мірою залежить від етапу доопрацювання, який залишається за художником.

Проведено апробацію запропонованої технології для створення елементів оточення комп'ютерної 3D-гри "The Gallery", яка розробляється у рамках міжнародного проекту «Спільні робочі процеси в розподіленій розробці ігор», що реалізується кафедрою мультимедійних систем та технологій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця у партнерстві з Байройтським університетом, Німеччина.

Подальший розвиток генеративних нейронних мереж дозволить мінімізувати обсяг ручної роботи на етапі доопрацювання, автоматизуючи додаткові процеси. Одночасно інтеграція AI-інструментів із рушіями ігор стане критичною для подальшого покращення ігрового досвіду.

Таким чином, запропонована технологія є перспективною та має потенціал значного впливу на галузь ігрових IT, дозволяючи оптимізувати процеси створення 3D контенту без втрати якості та унікальності кінцевих продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євсєєв О. С. Створення інтерактивних медіа: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 133 с. URL: <https://short.com/telamebraproke>
2. Євсєєв О., Потрашкова Л. Створення інтерактивних медіа. Методичні рекомендації до виконання лабораторних робіт для здобувачів вищої освіти спеціальності 186 "Видавництво та поліграфія" освітньої програми "Технології електронних мультимедійних видань" другого (магістерського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 58 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31932>

3. Євсєєв О. С., Величко В.Ю. Методика розробки артбука комп'ютерної гри. *Поліграфія і видавнича справа*. 2023. № 2 (86). С. 125–134.
4. Євсєєв О. (2014). Комп'ютерна анімація: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.051501 "Видавничо-поліграфічна справа". Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 152 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/8294>
5. Євсєєв О., Грабовський Є. Створення контенту для інтерактивних мультимедійних проєктів на основі штучного інтелекту. *Наука, технології, інновації*. 2024. № 3. С. 91–98. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-3-10>
6. Євсєєв О., Мисник В. Технологія розробки 3D-моделей персонажів для комп'ютерної гри. *Українська академія друкарства. Збірник наукових праць «Наукові записки»*. 2024. № 1 (68). С. 31–45.
7. 3Dcoat. Що таке UV Mapping? Create 3D models easily: Voxel Sculpting, Retopo, Texturing, Modeling. 2024. URL: <https://3dcoat.com/ua/articles/article/what-is-uv-mapping/>
8. 3DWay. Сітка у 3D-моделюванні. 2023. URL: <https://3dway.com.ua/blog/mesh-in-3d-modeling#:~:text=Сітка%20-%20це%20набір%20з'єднаних,%20утворюючи%20поверхню%20об'єкта>
9. BBC News Україна. Три стадії штучного інтелекту: чи може він знищити людство? 2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-65728291>
10. BIZMAG. Що таке штучний інтелект: коротко, простими словами. 2023. URL: <https://bizmag.com.ua/shho-take-shtuchny-intelekt/>
11. Blender Foundation. blender.org - Home of the Blender project – Free and Open 3D Creation Software. 2024. URL: <https://www.blender.org/>
12. Leonardo AI. AI Image Generator – Create Art, Images & Video. 2024. URL: <https://leonardo.ai/>
13. DALL-E Free. AI Image Generator. Powered by Dall-E. 2024. URL: <https://www.dall-efree.com/>
14. Phygital Plus. Luma AI: Create 3D Objects & Scenes from Text & Video. AI Library. 2024. URL: <https://library.phygital.plus/details/luma-ai/r/rectYrpcb1BeRUMOS>
15. FindMyAITool. Sloyd. 2024. URL: <https://findmyaitool.com/tool/sloyd>
16. Sloyd.ai. AI 3D Model Generator – Create with Text to 3D. 2024. URL: <https://www.sloyd.ai/>
17. CSM.ai. Turn photos, text or sketch into 3D Worlds. 2024. URL: <https://www.csm.ai/>
18. Bech-Yagher C. UV mapping for beginners. Creative Bloq. 2024. URL: <https://www.creativebloq.com/features/uv-mapping-for-beginners>
19. Hrabovskyi Y., & Yevsyeyev O. Development of methods of creating the interface of the interactive edition. *Printing and publishing*. 2021. Vol. 2 (82). P. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.32403/0554-4866-2021-2-82-117-127>
20. Juego Studio. How Game Environment Art & Design created for 3D Games? 2024. URL: <https://www.juegostudio.com/blog/how-do-immersive-environmental-designs-for-3d-games-get-created>
21. Kaedim. AI-powered Art Outsourcing. 2024. URL: <https://www.kaedim3d.com/>
22. Kliuch D. Crafting Dynamic NPCs with AI: Game Development Guide. Whimsy Games. 2024. URL: <https://whimsygames.co/blog/crafting-dynamic-npcs-with-ai-game-development-guide/>
23. Potrashkova L., Zaruba V., Raiko D., & Yevsyeyev O. Identifying the system of value factors of green consumer choice. *Innovative Marketing*. 2024. Vol. 20(1). P. 199–211. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.20\(1\).2024.17](https://doi.org/10.21511/im.20(1).2024.17)
24. Tuytel R. Green Metal Rust Texture. *Poly Haven*. 2023. URL: https://polyhaven.com/a/green_metal_rust

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Yevsyeyev, O. S. (2020). Creating interactive media: a tutorial. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from <https://shorl.com/telamebraproke> (in Ukrainian)
2. Yevsyeyev, O., Potrashkova, L. (2024). Creating interactive media. Methodological recommendations for performing laboratory work for higher education applicants in specialty 186

"Publishing and Printing" of the educational program "Technologies of Electronic Multimedia Publishing" of the second (master's). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31932> (in Ukrainian)

3. Yevsyeyev, O. S., Velichko V.Yu. (2023). Methodology for developing an artbook for a computer game. *Printing and publishing*, 2 (86), 125-134. (in Ukrainian)

4. Yevsyeyev, O. (2014). Computer animation: a textbook for students of the direction of training 6.051501 "Publishing and printing". Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/8294> (in Ukrainian)

5. Yevsyeyev, O., Grabovsky, E. (2024). Creating content for interactive multimedia projects based on the application of artificial intelligence. *Science, technology, innovation*, 3, 91-98. doi: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-3-10> (in Ukrainian)

6. Yevsyeyev, O., Mysnyk, V. (2024). Technology for developing 3D character models for computer games. *Ukrainian Academy of Printing. Collection of scientific papers "Scientific Notes"*, 1 (68), 31-45. (in Ukrainian)

7. 3DCoat (2024). What is UV Mapping? Create 3D models easily: Voxel Sculpting, Retopo, Texturing, Modeling. Retrieved from <https://3dcoat.com/ua/articles/article/what-is-uv-mapping/>

8. 3DWay (2023). Mesh in 3D modeling. Retrieved from <https://3dway.com.ua/blog/mesh-in-3d-modeling#:~:text=Сітка%20-%20це%20набір%20з'єднаних,,%20утворюючи%20поверхню%20об'єкта> (in Ukrainian)

9. BBC News Ukraine (2023). Three stages of artificial intelligence: can it destroy humanity? Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-65728291> (in Ukrainian)

10. BIZMAG (2023). What is artificial intelligence: briefly, in simple words. Retrieved from <https://bizmag.com.ua/shho-take-shtuchnyj-intelekt/> (in Ukrainian)

11. Blender Foundation (2024). blender.org - Home of the Blender project - Free and Open 3D Creation Software. Retrieved from <https://www.blender.org/>

12. Leonardo AI (2024). AI Image Generator – Create Art, Images & Video. Retrieved from <https://leonardo.ai/>

13. DALL-E Free. (2024). AI Image Generator | Powered by Dall-E. Retrieved from <https://www.dall-efree.com/>

14. Phygital Plus (2024). Luma AI: Create 3D Objects & Scenes from Text & Video. AI Library. Retrieved from <https://library.phygital.plus/details/luma-ai/r/rectYrpcb1BeRUMOS>

15. FindMyAITool (2024). Sloyd. Retrieved from <https://findmyaitool.com/tool/sloyd>

16. Sloyd.ai (2024). AI 3D Model Generator – Create with Text to 3D. Retrieved from <https://www.sloyd.ai/>

17. CSM.ai (2024). Turn photos, text or sketch into 3D Worlds. Retrieved from <https://www.csm.ai/>

18. Bech-Yagher, C. (2024). UV mapping for beginners. Creative Bloq. Retrieved from <https://www.creativebloq.com/features/uv-mapping-for-beginners>

19. Hrabovskiy, Y., & Yevsyeyev, O. (2021). Development of methods of creating the interface of the interactive edition. *Printing and publishing*, 2 (82), 117-127. doi: <https://doi.org/10.32403/0554-4866-2021-2-82-117-127>

20. Juego Studio (2024). How Game Environment Art & Design created for 3D Games? Retrieved from <https://www.juegostudio.com/blog/how-do-immersive-environmental-designs-for-3d-games-get-created>

21. Kaedim (2024). AI-powered Art Outsourcing. Retrieved from <https://www.kaedim3d.com/>

22. Kliuch, D. (2024). Crafting Dynamic NPCs with AI: Game Development Guide. Whimsy Games. Retrieved from <https://whimsygames.co/blog/crafting-dynamic-npcs-with-ai-game-development-guide/>

23. Potrashkova, L., Zaruba, V., Raiko, D., & Yevsyeyev, O. (2024). Identifying the system of value factors of green consumer choice. *Innovative Marketing*, 20(1), 199-211. doi: [https://doi.org/10.21511/im.20\(1\).2024.17](https://doi.org/10.21511/im.20(1).2024.17)

24. Tuytel, R. (2023). Green Metal Rust Texture. Poly Haven. Retrieved from https://polyhaven.com/a/green_metal_rust

The article was received by the editors 07.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

L. GURYANOVA*, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, <https://orcid.org/0000-0002-2009-1451>, guryanovaidiya@gmail.com
O. YEVSYEYEV**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Multimedia Systems and Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-6464-7036>, Oleksiy.Yevsyeyev@hneu.net
M. SIMAKOVA**, Bachelor, Department of Multimedia Systems and Technologies, Mariia.Simakova@hneu.net

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

** Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9A Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine

APPLICATION OF GENERATIVE AI IN MANAGING PROJECTS FOR 3D GAME ENVIRONMENT DEVELOPMENT

The study focuses on the development of modern technology for creating 3D models of environmental elements for video games using generative neural networks. This approach significantly accelerates the development process of the final product while enhancing the quality and uniqueness of 3D content and ensuring its compliance with the overall design requirements of video games. The article substantiates the feasibility of using artificial intelligence tools for creating prototypes of 3D models of environmental elements and proposes an optimized development technology. The study examines the specifics of the technological process, which includes two main stages: generating models using generative neural networks and refining them further in 3D modeling software. Special attention is paid to the advantages of using generative artificial intelligence for automating the basic stages of development, allowing artists to focus more on detailing, texturing, and animating elements. In particular, the integration of automated tools with traditional 3D modeling approaches is emphasized, improving team efficiency and optimizing resource expenditures. The implementation of new AI tools, such as Sloyd.ai, CSM, and Lumalabs, for creating 3D models that meet the requirements of game engines, is analyzed. The proposed technology was tested in the development of environmental elements for the video game "The Gallery," created as part of an international project. The results demonstrated the effectiveness of combining the speed of AI generation with the quality of manual refinement. The paper outlines the prospects for further development of the technology, which include improving generative neural networks and integrating them with game engines. The proposed approach is promising for optimizing the content creation process and achieving a balance between speed, quality, and product uniqueness.

Keywords: **3D model, project management, computer game environment elements, development technology, generative artificial intelligence.**

JEL Classification: L82, C88, O33, C63, L86.

Як цитувати: Гур'янова Л.С., Євсєєв О.С., & Сімакова М.Р. (2024). Використання генеративного штучного інтелекту в менеджменті проектів розробки 3D-моделей ігрового оточення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 5-18. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-01>

In cites: Guryanova L., Yevsyeyev O., & Simakova M. (2024). Application of generative AI in managing projects for 3D game environment development. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 5-18. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-01> (in Ukrainian)

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-02](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-02)
УДК 311.21:519.237]:332.146:[338.45:69]

О. С. КОРЕПАНОВ*

доктор економічних наук, професор,
професор закладу вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8499-0819>, e-mail: o.s.korepanov@karazin.ua

Ю. О. ЛАЗЕБНИК*

доктор економічних наук, професор,
професор закладу вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>, e-mail: y.a.lazebnyk@karazin.ua

В. С. КОВТУН*

магістр
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4115-2361>, e-mail: vikonruk@gmail.com

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ БАГАТОВИМІРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: РІЛЬ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджується соціально-економічний розвиток регіонів України в контексті впливу будівельної галузі, яка відіграє значну роль у формуванні економічної динаміки країни. Основна увага акцентується на аналізі факторів, що визначають розвиток регіонів, з особливим фокусом на будівельну активність, яка є одним із ключових чинників економічного зростання. Метою проведеного дослідження є моделювання факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіонів України та оцінка ролі будівництва у цьому процесі. Використовуючи методи факторного аналізу та методу головних компонент, автори аналізують взаємозв'язки між основними економічними показниками, визначаючи ступінь впливу будівельної діяльності. Результати моделювання дозволили виділити три ключові узагальнені фактори, які мають найбільший вплив на регіональний розвиток: стан навколишнього середовища та розвиток промисловості, будівельна активність та розвиток сільського господарства. Особлива увага приділяється аналізу регіональних відмінностей у розвитку будівельної галузі та оцінці її ролі у формуванні соціальної інфраструктури. Виявлено, що будівельна активність, яка значно постраждала внаслідок бойових дій, особливо важлива для відновлення та подальшого зростання економіки регіонів України. З огляду на це, стаття надає рекомендації щодо оптимізації державної політики, спрямованої на стимулювання будівельного сектору з метою підвищення економічної стійкості та розвитку регіональної інфраструктури. Значну увагу приділено застосуванню багатовимірних методів класифікації, зокрема кластерного аналізу, для групування регіонів за рівнем будівельної активності. Це дозволило виокремити регіони з різною динамікою будівництва та виявити найбільш важливі фактори, які впливають на їх економічний розвиток. Зроблено висновки щодо нерівномірності розвитку будівництва в Україні та визначено пріоритети для спрямування ресурсів на відновлення та стимулювання будівельної галузі у постраждалих регіонах. Таким чином, стаття робить вагомий внесок у розвиток підходів до аналізу регіонального розвитку та розробки політики, орієнтованої на відновлення економіки та покращення якості життя в Україні.

Ключові слова: **соціально-економічний розвиток, регіональний розвиток, будівельна галузь, моделювання, факторний аналіз, метод головних компонент, кластерний аналіз.**

JEL Classification: C38, L74, O18, R11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни дедалі важливішим стає питання дослідження регіональних особливостей та чинників, які впливають на економічну динаміку. Ефективність національної економіки значною мірою залежить від збалансованого розвитку її регіонів, що обумовлює необхідність створення цілісної стратегії регіонального управління та планування. Проте в Україні спостерігається значна нерівномірність розвитку регіонів, яка зумовлена різними економічними, інфраструктурними, соціальними та демографічними факторами.



Однією з ключових галузей, що впливає на регіональний розвиток, є будівництво. Інвестиції у будівельну сферу мають потужний мультиплікативний ефект, стимулюючи економічне зростання, створення робочих місць та покращення соціальної інфраструктури. Водночас недостатньо дослідженими залишаються взаємозв'язки між будівельною активністю та основними економічними показниками регіонів, такими як валовий регіональний продукт, рівень зайнятості та доходи населення.

Актуальність проблеми загострюється у зв'язку з повномасштабною війною, яка значно змінила економічний ландшафт країни та спричинила суттєві руйнування у регіонах. У такій ситуації виникає потреба у комплексному аналізі факторів, що впливають на будівельну активність та її роль у соціально-економічному розвитку регіонів, з метою розробки ефективних управлінських рішень для відновлення та сталого розвитку країни.

Незважаючи на значний науковий інтерес до проблем регіонального розвитку, існує дефіцит досліджень, які використовують багатомірні методи статистичного аналізу для оцінки ролі будівельного сектору. Це ускладнює формування чіткої стратегії управління ресурсами та планування регіонального розвитку в умовах невизначеності та економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень. Пританням аналізу та моделювання регіонального економічного розвитку, зокрема будівельної галузі, присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених. Л. Григор'єва (Григор'єва, 2012) основну увагу приділяла оцінці потенціалу будівельних підприємств з точки зору аналітичного забезпечення інвестицій, розглядала фактори, що впливають на інвестиційну привабливість. У працях В. Биби та В. Гаташа (Биба, 2013) основна увага приділяється оцінці поточного стану та аналізу перспектив розвитку будівельної галузі в Україні, зосереджуючись на основних проблемах і можливостях зростання. Фокус статей Д. Овчаренко (Овчаренко, 2015) зосереджений на аналізі стану та перспектив розвитку будівельної галузі України, зокрема вивчаються економічні фактори та можливі сценарії розвитку. У статті Л. Калініченко (Калініченко, 2017) аналізуються тенденції розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України, приділяється увага динаміці змін у секторі. У працях О.В. Горда (Горда, 2020) робиться фокус на топології інформаційного простору в будівництві, досліджуються методи організації та управління інформацією, важливою для будівельних проектів.

В наукових працях зарубіжних авторів, таких як П. Юнга, Т. Крулицький та Я. Бартошова (Junga, 2022), аналізуються динаміка розвитку ринку будівництва протягом 2000-2020 років, зокрема розглядаються фактори впливу на розвиток галузі. Дослідження Е. Ілатова, Ю. Абрахам, Ф. Лінг та З. Чжан (Ilatova, 2022; Ling, 2022) присвячені раннім наслідкам пандемії COVID-19, у тому числі вплив на будівельну галузь у штаті Нью-Йорк, де розглядаються зміни в продуктивності та стратегіях адаптації; вплив на попит, продуктивність і результати будівельних проектів у Сінгапурі.

В роботах Сударшан Д. Коре, Н. Баладжі та Дж. Сударсан (Kore, 2023) основна увага зосереджена на дослідженні екологічно чистих матеріалів у будівництві для досягнення сталого розвитку. Д. Крупнік і Т. Стриєвський (Krupnik, 2023), які досліджували безпеку розвитку будівельної галузі в умовах макроекономічної невизначеності, робили акцент на управлінні ризиками. А в наукових працях З. Альвашах, Г. Свайс та Х. Абу Хаджар (Alwashah, 2024) аналізуються виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій у будівельній галузі Йорданії, досліджуються бар'єри та мотиваційні фактори.

Також у багатьох працях проводиться економіко-статистичний аналіз із застосуванням сучасних економетричних методів аналізу та моделювання. В роботах Р. Джеймін-Санчаниа та Д. Томсон (Jaumin-Sanchaniya, 2024) робиться фокус на вивченні ефективних практик управління проектами в будівельній галузі, особливо за допомогою кількісних методів оцінки результатів. Дослідження А. Радзі та Р. Рахман (Radzi, 2022) моделює впливи COVID-19 на будівельну галузь та відповідні стратегії з використанням структурного моделювання та PLS–SEM підходу. В роботах Ю. Тан, Н. Ся та Л. Варга (Tang, 2022) аналізується стійка міжнародна конкурентоспроможність регіональної будівельної галузі Китаю з фокусом на просторово-часову еволюцію із застосуванням факторного аналізу. Застосування методу головних компонент (PCA) для аналізу сфери будівництва зустрічається в працях Р. Ромо, А. Алехо-Рейес та Ф. Ороско (Romo, 2024).

Таким чином, більшість статей фокусуються на аналізі стану та викликів у будівельній галузі за певних умов або на конкретних ринках. Проте недостатньо уваги було приділено

використанню інноваційних статистичних методів та підходів до моделювання в умовах невизначеності, а також адаптації стратегій управління проектами у нестабільних економічних середовищах. Майбутні дослідження варто спрямувати на аналіз застосування сучасних аналітичних технологій та розвиток методів прогнозування у будівництві.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні методичних й організаційних положень аналізу та моделювання факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіонів України та оцінка ролі будівництва у цьому процесі.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах соціально-економічний розвиток регіонів відіграє вирішальну роль у формуванні загальної стратегії економічного зростання країни. Регіональні відмінності, пов'язані з економічними, демографічними, інфраструктурними та іншими чинниками, вимагають детального дослідження для створення ефективних управлінських рішень. Важливим елементом цього процесу є моделювання факторів, які впливають на розвиток регіонів, що дозволяє прогнозувати їх економічну динаміку та визначати ключові напрями державної політики.

Будівництво, як одна з найбільш значущих галузей економіки, має суттєвий вплив на регіональний розвиток. Інвестиції в будівельну галузь стимулюють економічне зростання, створюють нові робочі місця, покращують інфраструктуру та підвищують рівень життя населення. Важливо враховувати, що будівельна активність не лише впливає на економічні показники, але й сприяє розвитку соціальної інфраструктури, що підвищує якість життя в регіонах.

У даному дослідженні здійснено моделювання впливу узагальнених факторів на соціально-економічний розвиток регіонів. Особлива увага приділяється оцінюванню впливу будівництва на основні економічні показники, такі як валовий регіональний продукт, рівень зайнятості, доходи населення та інфраструктурний розвиток. Метою проведеного аналізу є виявлення найбільш значущих взаємозв'язків між будівельною активністю та соціально-економічним розвитком регіонів, а також розробка рекомендацій для оптимізації державної політики у сфері регіонального розвитку.

При моделюванні факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіонів можна використовувати спеціальні економетричні методи, які допомагають виявити та узагальнити основні фактори, які мають суттєвий вплив на досліджувані процеси або системи. До основних методів, що використовуються для досягнення зазначеної мети, відносяться факторний аналіз та метод головних компонент (Єріна, 2014; Корепанов, 2022; Lazebnyk, 2022; Salem, 2019; Xiong, 2023).

Факторний аналіз і метод головних компонент є потужними інструментами для аналізу багатовимірних даних, які дозволяють виявляти основні структури та приховані зв'язки між змінними. У контексті моделювання соціально-економічного розвитку регіонів та визначення впливу будівельної активності, ці методи мають як переваги, так і певні недоліки.

Основними перевагами факторного аналізу є те, що даний метод дозволяє знаходити неочевидні кореляції між змінними, що може бути корисним для виявлення взаємозв'язків між будівельною активністю та економічними показниками різних регіонів. Факторний аналіз може застосовуватися до різноманітних типів даних, що дозволяє його використовувати у різних економічних моделях та галузях, зокрема в регіональному аналізі.

Але значними недоліками даного методу є складність інтерпретації (після проведення факторного аналізу виникає проблема інтерпретації отриманих факторів. У багатьох випадках важко чітко пояснити економічний зміст кожного фактора, особливо якщо він об'єднує багато різних змінних) та вимога до великих вибірок (для коректного виконання факторного аналізу необхідна велика кількість даних, що може бути складним завданням у контексті регіонального аналізу в Україні, де для деяких регіонів може бути обмежена доступність або повнота даних).

Основними перевагами методу головних компонент (PCA) є зниження вимірності (як і факторний аналіз, метод головних компонент допомагає зменшити кількість змінних до кількох основних компонент, що дає змогу спростити роботу з великим набором економічних даних, зберігаючи при цьому основну інформацію); оптимізація пояснювальної сили (PCA перетворює дані таким чином, що перші кілька компонент містять максимальну варіацію, що дозволяє зосередитися на найважливіших змінних, які найбільше впливають на регіональний розвиток і будівельну активність); відсутність припущень про латентні фактори (на відміну від факторного аналізу, метод головних компонент не потребує припущення про існування латентних

факторів, що спрощує застосування в різних ситуаціях і дозволяє більше уваги приділяти математичній структурі даних) та мінімізація втрат інформації (PCA намагається зберегти максимальну кількість інформації в кількох перших компонентах, що дозволяє уникнути значних втрат при зниженні вимірності даних).

Вибір конкретного методу залежить від обраного об'єкту дослідження, наявних статистичних даних і цілей дослідження. Для досягнення поставленої в даному дослідженні мети обрано метод головних компонент. Цей метод дозволив на базі існуючих зв'язків між ознаками виявити узагальнені характеристики досліджуваних явищ і процесів. Сутність даного методу полягає в переході від численної множини ознак до меншої кількості максимально інформативних узагальнених компонент.

Для виявлення компонент, склад яких легко інтерпретувати, доцільно застосовувати методи, які базуються на обертанні факторів (Єріна, 2014):

- графічний метод обертання;
- аналітичні методи: варімакс, кватримакс, еквімакс, бікватримакс.

Зазначені методи ґрунтуються на тому, що перед виділенням головних компонент потрібно задати їхню кількість (Єріна, 2014).

Для визначення оптимальної кількості компонент можна скористатися критерієм Кайзера або методом Каттелла, також відомим як метод «кам'янистого обвалу». Відповідно до критерію Кайзера, для подальшого аналізу залишають лише ті фактори, які мають власні числа більше одиниці. Метод Каттелла передбачає побудову графіка власних чисел кореляційної матриці в порядку зменшення. Виділення компонент завершується на тому моменті, коли зменшення власних чисел стає менш різким.

Якщо після того, як враховано 75% загальної варіації, наступна компонента пояснює незначну частку дисперсії, вона може бути виключена, оскільки її внесок у загальну мінливість вважається неважливим (Єріна, 2014). Для адекватної економічної інтерпретації результатів доцільно використовувати моделі, де кількість компонент становить від однієї до п'яти.

Розглянуті теоретичні засади методу головних компонент були використані з метою виявлення факторів соціально-економічного розвитку регіонів та визначення впливу будівництва на цей розвиток.

Розрахунки були здійснені з використанням ППП "Statistica" (надбудова "Factor analysis"). Інформаційною базою дослідження є статистичні дані, що відображують соціально-економічний розвиток регіонів України у 2022-2023 рр. (Державна служба статистики України, 2024).

Для моделювання факторів впливу були обрані такі показники:

1. Обсяг виробленої будівельної продукції (млн.грн) – X_1 ;
2. Обсяг виробленої будівельної продукції (будівництво будівель) (млн.грн);
3. Обсяг виробленої будівельної продукції (будівництво інженерних споруд) (млн.грн);
4. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію (m_2);
5. Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію (m_2);
6. Обсяг реалізованої промислової продукції (млн.грн);
7. Продукція сільського господарства у підприємствах (млн грн);
8. Продукція рослинництва (млн грн);
9. Продукція тваринництва (млн грн);
10. Продукція сільського господарства в господарствах населення (млн грн);
11. Вартість реалізованої лісової продукції (млн.грн);
12. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища (тис.грн);
13. Витрати на охорону навколишнього природного середовища (млн.грн);
14. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт (млн.грн);
15. Капітальні інвестиції (млн.грн);
16. Валовий регіональний продукт (млн. грн);
17. Капітальні інвестиції за видом економічної діяльності Будівництво (тис.грн).

Для наочної оцінки виділення головних компонент застосували графічний підхід, зокрема метод «кам'янистий обвал» (рис. 1). По осі ординат відкладені значення власних чисел кореляційної матриці. Кількість головних компонент визначали за тими значеннями власних чисел, які перевищували одиницю. В результаті було виділено три основні компоненти.

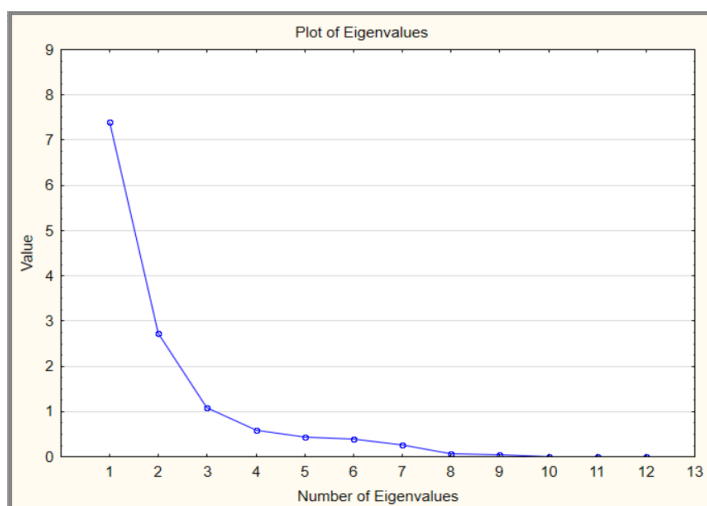


Рис. 1. Графічне зображення розрахованих власних чисел кореляційної матриці (критерій «кам'янистий обвал»)

Fig. 1. Graphical representation of the calculated eigenvalues of the correlation matrix ("scree criterion")

Джерело: побудовано автором з використанням ППП «Statistica».

За даними побудованої кореляційної матриці визначені факторні навантаження, власні числа, а також внесок окремих компонент у сумарну дисперсію. Результати проведених розрахунків представлені в табл. 1.

Таблиця 1 – Власні числа головних компонент та внесок окремих компонент у сумарну дисперсію

Table 1 – Eigenvalues of the main components and the contribution of individual components to the total variance

Eigenvalues (Spreadsheet1) Extraction: Principal components				
	Eigenvalue	% Total – variance	Cumulative – Eigenvalue	Cumulative – %
1	7,3918	56,8601	7,3918	56,8601
2	2,7277	22,9828	10,1195	77,8428
3	1,0883	8,3721	11,2079	88,2649

Джерело: побудовано автором з використанням ППП «Statistica» на основі даних (Державна служба статистики України, 2024).

Таким чином, власні числа головних компонент дорівнюють: 7,4; 2,7 та 1,1, а ступінь факторизації (сумарний внесок окремих компонент у сумарну дисперсію) – 88,3%. Це свідчить про те, що виділені три головні компоненти пояснюють 88,3% загальної варіації початкових ознак. Це є доволі високим показником та достатнім для визнання результатів моделювання адекватними.

Для виявлення більш простої факторної структури в дослідженні використано процедуру обертання факторів «варімакс нормалізований». Факторні навантаження виділених головних компонент після застосування процедури обертання методом «варімакс нормалізований» наведені в табл. 2.

Як видно з таблиці 3.4, властиві числа і внесок окремих компонент у сумарну дисперсію відрізняються від первинних, проте сумарний їх внесок після процедури обертання не змінився. Таким чином, внесок першої компоненти в сумарну дисперсію ознакової множини

склав 32,8%, другої – 25,5%, третьої – 30,0%, разом – 88,3% сумарної варіації, що свідчить про високий рівень факторизації.

Економічна інтерпретація виділених головних компонент проводилась лише для тих ознак, факторні навантаження яких більші, ніж 0,7 (Єріна, 2024).

Першу головну компоненту (узагальнений фактор) навантажують ознаки:

X_6 – Обсяг реалізованої промислової продукції;

X_{12} – Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища;

X_{13} – Витрати на охорону навколишнього природного середовища.

Всі перелічені ознаки є значимими, але найбільший вплив мають X_{12} та X_{13} . Ці показники характеризують навколишнє природне середовище. Тому перша головна компонента може бути проінтерпретована як навколишнє природне середовище та промисловість.

Таблиця 2 – Факторні навантаження виділених головних компонент після обертання методом «варімакс нормалізований»

Table 2 – Factor loadings of selected main components after rotation by the "varimax normalized" method

Ознаки	Компонента 1	Компонента 2	Компонента 3
X_1	0,368360	0,098895	0,919992
X_2	0,223025	0,151139	0,930474
X_3	0,446535	0,055345	0,851140
X_4	0,198976	0,645629	0,257002
X_5	0,331003	0,045987	0,308401
X_6	0,813181	-0,026086	0,339345
X_7	0,058084	0,960056	0,102946
X_8	-0,014179	0,907200	0,141788
X_9	0,242373	0,810328	-0,037716
X_{10}	0,106622	0,759325	0,120274
X_{11}	0,095855	0,275059	0,052731
X_{12}	0,918430	0,156738	0,229018
X_{13}	0,919619	0,181504	0,292542
X_{14}	0,681065	0,072501	0,647376
X_{15}	0,599994	0,451085	0,481467
X_{16}	0,705586	0,195112	0,609401
X_{17}	0,182035	0,041175	0,240417
Властиві числа	4,130682	3,318605	3,758660
Ступінь факторизації	0,327745	0,255277	0,299628

Джерело: побудовано автором з використанням ППП «Statistica» на основі даних (Державна служба статистики України, 2024).

Друга головна компонента навантажена ознаками:

X_7 – Продукція сільського господарства у підприємствах;

X_8 – Продукція рослинництва;

X_9 – Продукція тваринництва;

X_{10} – Продукція сільського господарства в господарствах населення.

Вона легко інтерпретується як узагальнений фактор розвитку сільського господарства.

Третя головна компонента навантажена ознаками:

X_1 – Обсяг виробленої будівельної продукції;

X_2 – Обсяг виробленої будівельної продукції (будівництво будівель);

Х₃ – Обсяг виробленої будівельної продукції (будівництво інженерних споруд).

Ця компонента характеризується показниками розвитку будівництва.

Таким чином, в процесі проведеного дослідження побудовано модель головних компонент, яка перетворила 17-вимірний простір ознак у 3-вимірний простір узагальнених факторів.

За результатами моделювання факторів впливу виділено, оцінено за ступенем впливу на соціально-економічний розвиток (сумарний вплив – 88,3%) та ранжовано за ступенем значущості наступні узагальнені фактори:

- 1) стан навколишнього природного середовища та розвиток промисловості (вплив – 32,8%);
- 2) розвиток будівництва (вплив – 30,0%);
- 3) розвиток сільського господарства (вплив – 25,5%).

Тобто в останні роки роль будівництва в загальному соціально-економічному розвитку регіонів відіграє значну роль і за рівнем впливу стоїть одразу після екології та промисловості. Що дозволяє обґрунтовувати важливість проведення досліджень, спрямованих на аналіз цієї галузі з метою вироблення ефективних управлінських рішень щодо подальшого її розвитку.

Одним із важливих аспектів аналізу будівельного сектору є вивчення регіональних особливостей його розвитку. Ця тема є надзвичайно актуальною для аналітиків та статистиків, оскільки дозволяє глибше зрозуміти нерівномірність та закономірності будівельної діяльності в різних частинах країни. Це набуває особливого значення для України, де існує значна різниця у рівні економічного розвитку та інфраструктури між регіонами.

Дослідження регіональних відмінностей у будівництві відкриває нові перспективи для формування обґрунтованих висновків та рекомендацій, спрямованих на покращення ситуації в будівельній галузі. Такі дослідження дозволяють детальніше вивчити специфічні проблеми окремих областей, а також визначити перспективи для залучення інвестицій та стимулювання сталого розвитку.

Аналіз розвитку ринку будівництва в регіональному розрізі України набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка триває з моменту вторгнення російської федерації. Це вторгнення спричинило значні зміни в економічному ландшафті країни, особливо вплинувши на будівельну галузь. В таких умовах дослідження динаміки розвитку ринку будівництва в різних регіонах є не просто доцільним, але й вкрай необхідним для розуміння ситуації та визначення пріоритетів для відновлення.

Через активні бойові дії на сході та півдні країни значна частина регіонів переживає руйнування житлової та інфраструктурної забудови. Це призвело до майже повної зупинки будівництва в зонах конфлікту. Аналіз регіональних даних дозволяє виявити, які регіони зазнали найбільших збитків, а де є можливості для подальшого розвитку, відновлення або перерозподілу ресурсів.

Внаслідок військової агресії мільйони людей були змушені покинути свої домівки, що спричинило різке збільшення населення в західних та центральних регіонах. Це призвело до підвищеного попиту на житлове та інфраструктурне будівництво у відносно безпечних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська та інші області. Аналіз допоможе виявити, де саме виникла необхідність в інтенсивному розвитку будівництва для задоволення зростаючих потреб населення.

Бойові дії змінили інвестиційні пріоритети як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Центральні та західні області стали привабливішими для інвестицій в будівництво через їхню відносну безпеку. Аналіз ринку допоможе оцінити, які регіони мають найбільший потенціал для розвитку та залучення інвестицій у відбудову та нові проекти.

Війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, особливо на сході країни. Для успішного планування післявоєнного відновлення важливо мати чітке розуміння поточного стану будівельного сектору в різних регіонах. Регулярний аналіз ринку будівництва дозволить розробити ефективні державні програми для відбудови постраждалих регіонів і визначити найбільш пріоритетні напрямки відновлювальних робіт.

Таким чином, комплексне дослідження розвитку будівельної галузі в регіональному розрізі в умовах війни є не лише важливим, але й необхідним кроком для ефективного планування відновлення країни після завершення бойових дій. Це дозволяє виявити ключові тенденції,

нерівномірності та визначити пріоритети для інвестицій та державної підтримки, враховуючи поточні реалії та післявоєнні перспективи розвитку будівельного сектору України.

Попередній регіональний аналіз за окремими показниками розвитку будівництва свідчить про неоднозначність розвитку цього ринку за регіонами України відповідно до різних показників. Тож доцільно провести більш поглиблений аналіз регіонального розвитку з одночасним урахуванням кількох основних показників розвитку будівництва. Це можна зробити із застосуванням багатомірних методів класифікації об'єктів, а саме, кластерного аналізу (Єріна, 2024; Лазебник, 2023; Bieliienkova, 2024).

Кластеризація регіонів за рівнем розвитку будівельної діяльності є важливим інструментом для оцінки сильних і слабких сторін різних територій з точки зору їх будівельної активності. Вона дозволяє детально проаналізувати ключові чинники, що впливають на динаміку цього сектору в окремих частинах країни. Такий підхід допомагає не лише виявити пріоритети розвитку в кожному регіоні, але й сформулювати конкретні рекомендації щодо оптимізації будівельних процесів та раціонального розподілу ресурсів. Аналіз, проведений за окремими групами регіонів, дозволяє визначити основні тенденції та фактори, що визначають розвиток галузі, і на основі цього запропонувати шляхи для покращення ситуації.

Для виконання цього завдання були зібрані та опрацьовані дані про стан будівельної галузі в регіонах України за 2023 рік (Державна служба статистики України, 2024). Для проведення кластерного аналізу було обрано низку ключових показників, що відображають специфіку розвитку будівництва в кожному регіоні.

1. Показники завершення будівництва:

- загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, м²;
- загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, м²;

2. Показники обсягів виробленої будівельної продукції за видами, млн грн:

- будівлі житлові та нежитлові, млн. грн;
- інженерні споруди, млн. грн.

Обрані показники характеризуються різними одиницями виміру, тому було використано процедуру нормування з наступним розрахунком (Єріна, 2014):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i}{\sigma_i} \quad (1)$$

Для кластеризації регіонів України щодо рівня розвитку будівництва в дослідженні застосовано спеціальне програмне забезпечення «Statistica» 10.0.

Кластеризація регіонів України щодо рівня розвитку будівництва здійснювалась з використанням різних алгоритмів і методів кластерного аналізу. На основі методу Ворда було зроблено припущення щодо можливості об'єднання регіонів України в два кластери. Дендрограма одержаного об'єднання наведена на рис. 2 та табл. 3.

Таблиця 3 – Групування регіонів України за рівнем розвитку будівництва методом Ворда (2 кластера)

Table 3 – Grouping of Ukrainian regions by the level of construction development using Ward's method (2 clusters)

Групи регіонів	Регіони України	Кількість регіонів у групі
1	Дніпропетровська, Харківська, Київська, Львівська, м. Київ	5
2	Вінницька, Волинська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська	19

Джерело: побудовано автором на основі даних (Державна служба статистики України, 2024)

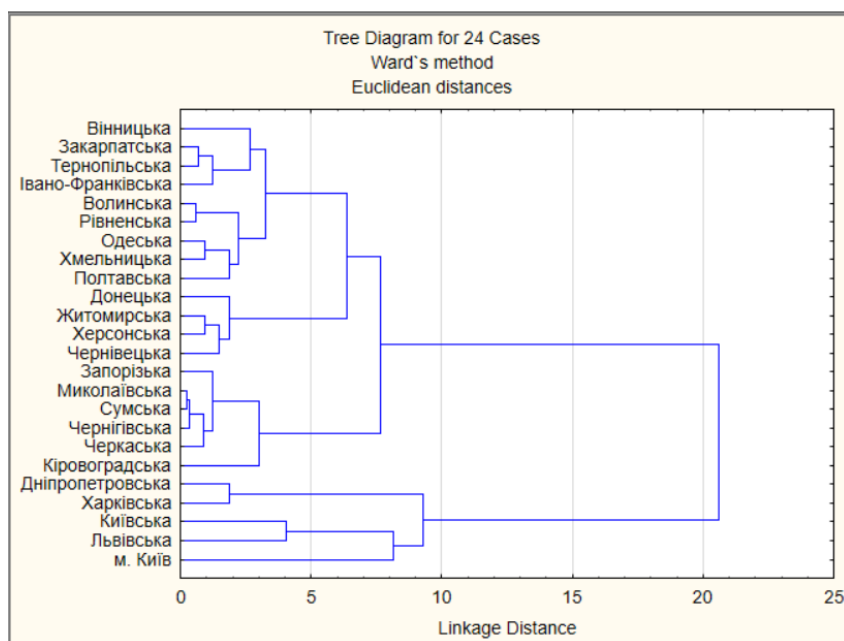


Рис. 2. Дендрограма об'єднання регіонів України методом Ворда
Fig. 2. Dendrogram of the clustering of Ukrainian regions using Ward's method

Джерело: побудовано автором на основі даних (Державна служба статистики України, 2024).

Деталізовані результати щодо інтерпретації отриманих груп регіонів були досягнуті за допомогою ітеративного кластерного аналізу, зокрема, за допомогою алгоритму k-середніх, який передбачав поділ на три кластери. В результаті застосування алгоритму k-середніх для групування регіонів у три кластери було отримано кластеризацію, що наведена у табл. 4.

Таблиця 4 – Групування регіонів України за рівнем розвитку будівництва за допомогою алгоритму k-середніх (3 кластера)
Table 4 – Grouping of Ukrainian regions by the level of construction development using the k-means algorithm (3 clusters)

Групи регіонів	Регіони	Кількість регіонів у групі
1	м. Київ, Київська, Львівська	3
2	Волинська, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Черкаська, Чернігівська	10
3	Вінницька, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Одеська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Чернівецька	11

Джерело: побудовано автором на основі даних (Державна служба статистики України, 2024).

Для характеристики одержаних кластерів доцільно проаналізувати середні значення досліджуваних показників групування. Розраховані середні значення нормованих ознак показників розвитку ринку будівництва за регіонами України представлені графічно на рис. 3.

Аналіз середніх значень (рис. 3) дозволив зробити висновок, що регіони, які були віднесені до першої групи (м. Київ, Київська та Львівська області) мають найвищий рівень розвитку будівництва. Регіони, які віднесені до третьої групи (Вінницька, Дніпропетровська,

Донецька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Одеська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Чернівецька), мають також досить високий рівень розвитку будівництва, але значно нижчий, ніж регіони першої групи. Регіони другої групи характеризуються доволі низьким рівнем розвитку будівництва.

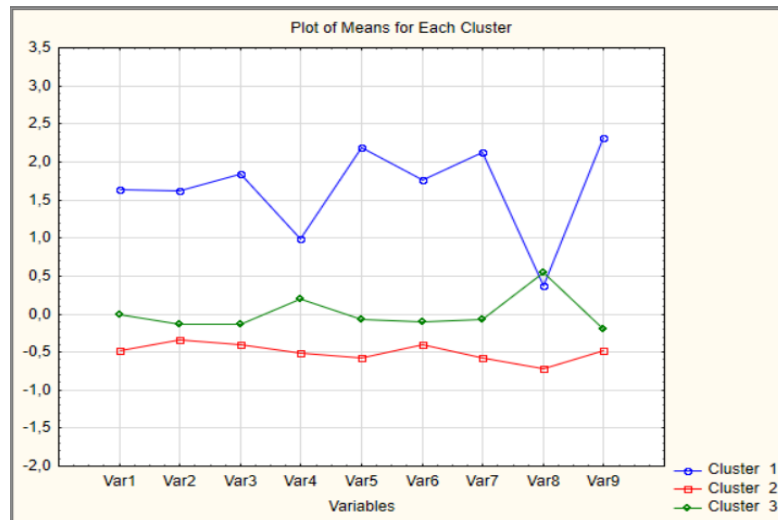


Рис. 3. Середні значення ознак щодо розвитку ринку будівництва за регіонами України (методом *k*-середніх – 3 кластера)

Fig. 3. Mean values of features related to the development of the construction market by regions of Ukraine (using the k-means method – 3 clusters)

Джерело: побудовано автором на основі даних (Державна служба статистики України, 2024).

Використання кластерного аналізу для групування регіонів України за рівнем будівельної активності виявилось ефективним, що дозволило виділити три основні групи регіонів із різною динамікою розвитку будівництва. Завдяки цьому методу вдалося впорядкувати регіони на основі їх будівельної діяльності та проаналізувати ключові чинники, які впливають на розвиток цієї галузі.

Результати класифікації відкрили нові можливості для аналізу сильних та слабких сторін кожної групи регіонів. Це допомагає сформувати стратегії для пріоритетного розвитку будівництва в різних частинах країни, а також розробити рекомендації, спрямовані на підвищення продуктивності будівельного сектору. Кластеризація також полегшує оптимізацію використання ресурсів у будівельній сфері.

Проведений аналіз будівельної активності за регіонами, що базується на кластерному підході, дозволив виявити ключові закономірності та фактори, які впливають на розвиток будівельної галузі. Це відкриває можливості для подальшої оптимізації процесів та вдосконалення умов для зростання цієї сфери.

Загалом, результати кластерного аналізу забезпечують глибше розуміння стану будівництва в різних регіонах України, що дозволить ефективніше планувати розвиток галузі та приймати обґрунтовані рішення для її покращення.

Висновки. Моделювання факторів соціально-економічного розвитку регіонів і визначення впливу будівництва дало можливість оцінити, яким чином будівельна активність впливає на загальний економічний розвиток регіонів. Було встановлено, що будівництво є важливим чинником соціально-економічного зростання, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Моделі продемонстрували, що інвестиції у будівельну галузь стимулюють економічну активність, створюють нові робочі місця та позитивно впливають на інфраструктурний розвиток регіонів.

Комплексний регіональний аналіз розвитку ринку будівництва виявив значні відмінності у будівельній активності між різними частинами України. Завдяки кластеризації регіонів вдалося

виділити групи областей зі схожими показниками будівельної активності, що сприяло глибшому розумінню специфіки кожного регіону. Особливу увагу було приділено регіонам, що перебувають у зоні активних бойових дій, де будівництво зазнало найбільшого впливу, на відміну від більш стабільних областей у центральній та західній частинах країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григор'єва Л.В. Оцінка потенціалу будівельних підприємств як аналітичне забезпечення інвестування. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_6
2. Биба В.В., Гаташ В.С. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво) ПолтНТУ. 2013. Вип. 4(39). Т. 2. С. 3–9.
3. Овчаренко Д. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Траектория науки*. 2015. № 1. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/6>
4. Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 64–68.
5. Горда О.В. Топологія інформаційного простору в будівництві. *Будівельне виробництво*. Київ, 2020. Вип. 70. С. 39–44.
6. Junga P., Krulický T., Bartošová J. Analysis of construction market in the CR in the years 2000-2020. *6th World Multidisciplinary Civil Engineering-Architecture-Urban Planning Symposium, WMCAUS 2021*. Prague. 30 August 2021 - 3 September 2021. AIP Conference Proceedings. Volume 2574. 15 November 2022. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0105910>
7. Ilatova E., Abraham Y.S., Celik B.G. Exploring the Early Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Construction Industry in New York State. (2022) *Architecture*, Vol. 2 (Issue-3), P. 457–475. DOI: <https://doi.org/10.3390/architecture2030026>
8. Ling F.Y.Y., Zhang Z., Yew A.Y.R. Impact of COVID-19 Pandemic on Demand, Output, and Outcomes of Construction Projects in Singapore. *Journal of Management in Engineering*. 2022. Vol. 38. Issue-2. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001020](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001020)
9. Kore Sudarshan D., Balaji N., Sudarsan J.S., Bhoyar, S. Feasibility Study of Materials on Developing Green Materials to Achieve Sustainability in Building Construction. *Advances in Science, Technology and Innovation. 2nd International Conference on Smart Sustainable Materials and Technologies, ICSSMT 2023*. Trichy. 30 August 2023 - 31 August 2023. 2024. P. 77–87. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50024-4_8
10. Krupnik D., Stryjewski T. Security of the development of the construction industry in conditions of macroeconomic market uncertainty. *Systemy Logistyczne Wojsk*. 2023. Vol. 59, Issue-2. P. 189–208. DOI: <https://doi.org/10.37055/slww/186383>
11. Alwashah Z., Sweis G.J., Abu Hajar H., Abu-Khader W., Sweis R.J. Challenges to adopt digital construction technologies in the Jordanian construction industry. *Construction Innovation*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/CI-03-2023-0056>
12. Jaymin-Sanchaniya R., Thomson D., Kundzina A., Geipele I. Effective Project Management Practices in Construction Industry: Quantitative Study. *Engineering for Rural Development*. 2024. Vol. 23. P. 85–92.. DOI: <https://doi.org/10.22616/ERDev.2024.23.TF017>
13. Radzi A.R., Rahman R.A., Almutairi S. Modeling COVID-19 Impacts and Response Strategies in the Construction Industry: PLS–SEM Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. May-1 2022. Vol. 19, Issue-9. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19095326>
14. Tang Y., Xia N., Varga L., Tan Y., Hua X., Li Q. Sustainable international competitiveness of regional construction industry: Spatiotemporal evolution and influential factor analysis in China. *Journal of Cleaner Production*. February 2022. Vol. 33720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130592>
15. Romo R., Alejo-Reyes A., Orozco F. Statistical Analysis of Lean Construction Barriers to Optimize Its Implementation Using PLS-SEM and PCA. *Buildings*. February 2024. Vol. 14, Issue-2. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14020486>
16. Єріна А.М., Єрін Д.Л. Статистичне моделювання та прогнозування: підруч. Київ: KHEU, 2014. 348 с.

17. Корепанов О.С., Лазебник Ю.О., Момотюк Л.Є., Парфенцева Н.О., Чала Т.Г., Корепанов Г.С., Черненко Д.І. Статистичне моделювання факторів формування якості зайнятості в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 172–178. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-172-178>
18. Lazebnyk I., Korepanov O., Chala T., Korepanov G., Chernenko D., Plumite U., Komlieva M. Statistical modelling of factors influencing the agricultural land market in Ukraine. *Latvian Journal of Physics and Technical Sciences*. Latvia. 2022. Vol. 59. Issue 6. P. 52–67. DOI: <https://doi.org/10.2478/lpts-2022-0047>
19. Salem N., Hussein S. Data Dimensional Reduction and principal components analysis. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 163. P. 292–299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.111>
20. Xiong Q., Tang W., Wang Z. Factor analysis and system construction of integrated water resource management in the Xiong'an New Area. *Journal of Tsinghua University*. 2023. Vol. 63, Issue-2, P. 255–263. DOI: <https://doi.org/10.16511/j.cnki.qhdxsb.2022.22.060>
21. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Лазебник Ю.О., Гецько Ю.Ю. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку будівництва як підґрунтя для розроблення стратегії сталого розвитку регіонів // *Modern research in science and education*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference (Чикаго, 7-9 грудня 2023 р.). USA, Chicago: BoScience Publisher. 2023. P. 958–965.
23. Bielienskova O., Kishchenko T., Matsapura O., Abay A., Ryzhakova G., Mostovenko O. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. *SIST 2024 – 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies*, Proceedings. P. 612 – 617. 2024. 4th IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies, SIST 2024. Astana. 15 May 2024 - 17 May 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Hryhoriiieva, L. V. (2012). Evaluation of the potential of construction enterprises as analytical support for investment. *Effective Economy*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_6 (in Ukrainian)
2. Byba, V. V., & Hatash, V. S. (2013). State and prospects of the construction industry development in Ukraine. *Collection of Scientific Works (Industrial Engineering, Construction) PolNTU*, 4(39), 2, 3-9. (in Ukrainian)
3. Ovcharenko, D. (2015). State and prospects of construction industry development in Ukraine. *Path of Science*, 1. Retrieved from <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/6> (in Ukrainian)
4. Kalinichenko, L. L., & Sydorova, Y. R. (2017). Analysis of trends in the development of the construction industry and construction products of Ukraine. *Young Scientist*, 4.4, 64-68. (in Ukrainian)
5. Horda, O. V. (2020). Topology of the information space in construction. *Construction Production*, 70, 39-44. (in Ukrainian)
6. Junga, P., Krulický, T., & Bartošová, J. (2022). Analysis of the construction market in the CR in the years 2000-2020. 6th World Multidisciplinary Civil Engineering-Architecture-Urban Planning Symposium, WMCAUS 2021. AIP Conference Proceedings, 2574. doi: <https://doi.org/10.1063/5.0105910>
7. Ilatova, E., Abraham, Y. S., & Celik, B. G. (2022). Exploring the early impacts of the COVID-19 pandemic on the construction industry in New York State. *Architecture*, 2(3), 457-475. doi: <https://doi.org/10.3390/architecture2030026>
8. Ling, F. Y. Y., Zhang, Z., & Yew, A. Y. R. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on demand, output, and outcomes of construction projects in Singapore. *Journal of Management in Engineering*, 38(2). doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001020](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001020)

9. Kore, S. D., Balaji, N., Sudarsan, J. S., & Bhoyar, S. (2024). Feasibility study of materials on developing green materials to achieve sustainability in building construction. *Advances in Science, Technology and Innovation*, 2nd International Conference on Smart Sustainable Materials and Technologies, 77-87. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50024-4_8
10. Krupnik, D., & Stryjewski, T. (2023). Security of the development of the construction industry in conditions of macroeconomic market uncertainty. *Systemy Logistyczne Wojsk*, 59(2), 189-208. doi: <https://doi.org/10.37055/slww/186383>
11. Alwashah, Z., Sweis, G. J., Abu Hajar, H., Abu-Khader, W., & Sweis, R. J. (2024). Challenges to adopt digital construction technologies in the Jordanian construction industry. *Construction Innovation*. doi: <https://doi.org/10.1108/CI-03-2023-0056>
12. Jaymin-Sanchaniya, R., Thomson, D., Kundzina, A., & Geipele, I. (2024). Effective project management practices in construction industry: Quantitative study. *Engineering for Rural Development*, 23, 85-92. doi: <https://doi.org/10.22616/ERDev.2024.23.TF017>
13. Radzi, A. R., Rahman, R. A., & Almutairi, S. (2022). Modeling COVID-19 impacts and response strategies in the construction industry: PLS-SEM approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9). doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph19095326>
14. Tang, Y., Xia, N., Varga, L., Tan, Y., Hua, X., & Li, Q. (2022). Sustainable international competitiveness of regional construction industry: Spatiotemporal evolution and influential factor analysis in China. *Journal of Cleaner Production*, 337. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130592>
15. Romo, R., Alejo-Reyes, A., & Orozco, F. (2024). Statistical analysis of lean construction barriers to optimize its implementation using PLS-SEM and PCA. *Buildings*, 14(2), 486. doi: <https://doi.org/10.3390/buildings14020486>
16. Yerina, A. M., & Yerin, D. L. (2014). Statistical modeling and forecasting: Textbook. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
17. Korepanov, O. S., Lazebnyk, Yu. O., Momotyuk, L. Ye., Parfentseva, N. O., Chala, T. G., Korepanov, G. S., & Chernenko, D. I. (2022). Statistical modeling of factors shaping employment quality in Ukraine. *Business Inform*, 1, 172-178. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-172-178> (in Ukrainian)
18. Lazebnyk, I., Korepanov, O., Chala, T., Korepanov, G., Chernenko, D., Plumite, U., & Komlieva, M. (2022). Statistical modelling of factors influencing the agricultural land market in Ukraine. *Latvian Journal of Physics and Technical Sciences*, 59(6), 52-67. doi: <https://doi.org/10.2478/lpts-2022-0047>
19. Salem, N., & Hussein, S. (2019). Data dimensional reduction and principal components analysis. *Procedia Computer Science*, 163, 292-299. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.111>
20. Xiong, Q., Tang, W., & Wang, Z. (2023). Factor analysis and system construction of integrated water resource management in the Xiong'an New Area. *Journal of Tsinghua University*, 63(2), 255-263. doi: <https://doi.org/10.16511/j.cnki.qhdxxb.2022.22.060>
21. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Official website. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua>
22. Lazebnyk, Yu. O., & Hatsko, Yu. Yu. (2023). Clustering of regions of Ukraine by construction development level as a basis for developing sustainable development strategies for regions. In *Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference, Modern Research in Science and Education* (pp. 958-965). BoScience Publisher. (in Ukrainian)
23. Bielenkova, O., Kishchenko, T., Matsapura, O., Abay, A., Ryzhakova, G., & Mostovenko, O. (2024). Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using cluster analysis. In *Proceedings of the 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies, SIST 2024*, 612-617. doi: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>

The article was received by the editors 18.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

O. KOREPANOV*, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, <http://orcid.org/0000-0002-8499-0819>, o.s.korepanov@karazin.ua

I. LAZEBNYK*, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, <http://orcid.org/0000-0002-2567-9764>, y.a.lazebnyk@karazin.ua

V. KOVTUN*, Master, <https://orcid.org/0009-0002-4115-2361>, vikonruk@gmail.com

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

APPLICATION OF MULTIVARIATE ANALYSIS METHODS FOR MODELING REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT: THE ROLE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE FACE OF CURRENT CHALLENGES

The article explores the socio-economic development of the regions of Ukraine in the context of the impact of the construction sector, which plays a significant role in shaping the country's economic dynamics. The focus is on analyzing the factors that determine regional development, with particular emphasis on construction activity, which is one of the key drivers of economic growth. The purpose of the study is to model the factors influencing the socio-economic development of the regions of Ukraine and to assess the role of construction in this process. Using factor analysis and principal component analysis methods, the authors examine the relationships between key economic indicators, determining the extent of the impact of construction activity. The modeling results identified three main aggregate factors that have the greatest influence on regional development: the state of the environment and industrial development, construction activity, and agricultural development. Particular attention is given to analyzing regional differences in the development of the construction sector and assessing its role in shaping social infrastructure. It was found that construction activity, which has been significantly affected by the conflict, is crucial for the recovery and further growth of the economy in Ukraine's regions. In this regard, the article provides recommendations for optimizing government policy aimed at stimulating the construction sector to enhance economic resilience and regional infrastructure development. Significant attention is also devoted to the application of multivariate classification methods, specifically cluster analysis, for grouping regions based on the level of construction activity. This approach made it possible to identify regions with different dynamics in the construction sector and to determine the most important factors affecting their economic development. Conclusions were drawn about the uneven development of construction across Ukraine, and priorities were established for directing resources toward the recovery and stimulation of the construction sector in affected regions. Thus, the article makes a valuable contribution to advancing approaches to regional development analysis and the formulation of policies focused on economic recovery and improving quality of life in Ukraine.

Keywords: **socio-economic development, regional development, construction industry, modeling, factor analysis, principal component analysis, cluster analysis.**

JEL Classification: C38, L74, O18, R11.

Як цитувати: Корепанов О.С., Лазебник Ю.О., & Ковтун В.С. (2024). Застосування методів багатовимірного аналізу для моделювання регіонального економічного розвитку: роль будівельної галузі в умовах сучасних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 19-32. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-02>

In cites: Korepanov O., Lazebnyk I., & Kovtun V. (2024). Application of multivariate analysis methods for modeling regional economic development: the role of the construction industry in the face of current challenges. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 19-32. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-02> (in Ukrainian)

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-03](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03)

УДК 339.1:338

Н. П. САФОНІК*

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки повітряного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9822-3696>, e-mail: natalia.s.2023@gmail.com* Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
проспект Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03058, Україна**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена визначенню стратегічних орієнтирів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Особлива увага приділена ключовим характеристикам конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано особливості впливу цифрових трендів на конкурентоспроможність підприємств. Охарактеризовано фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації. Визначено, що внутрішні фактори, такі як інвестиції в технології та кваліфікація персоналу, є основою для адаптації до цифрових змін, тоді як зовнішні фактори, зокрема конкуренція та технологічні інновації, визначають можливості для росту і розвитку на глобальному ринку. Обґрунтовано, що аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен бути спрямований на оцінку її рівня в контексті конкуренції, виявлення факторів та причин, що визначають успіх або невдачі, а також на визначення основних конкурентів і умов, що панують у галузі. Проведено SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Інтертоп Україна», який показав, що компанія перебуває в конкурентному стратегічному стані, що характерно для привабливої галузі з перспективами розвитку. Охарактеризовано окремі аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації, зокрема визначено стратегічні орієнтири та етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що ефективне використання цифрових технологій у поєднанні з інноваційними підходами до управління, гнучкістю стратегій і сталим розвитком дозволить підприємствам не лише зберігати свої конкурентні позиції, а й досягати стійкого успіху в умовах сучасної економіки, відповідно цифровізація виступає не лише як інструмент, але й як стратегічний вектор трансформації, здатний кардинально змінити підходи до забезпечення конкурентоспроможності. Визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є процесом постійного вдосконалення, заснованого на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та створенні цінності для клієнтів, а синергічна інтеграція цих елементів дозволить підприємствам забезпечити стійкий розвиток, зберегти конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до умов динамічного економічного середовища.

Ключові слова: **конкурентоспроможність підприємств, цифровізація, забезпечення конкурентоспроможності, цифрові тренди, підприємство, стратегія підвищення конкурентоспроможності.**

JEL Classification: L10, L20, M20, M21, O10.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидким розвитком цифрових технологій, забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає ключовим викликом. Цифровізація значно змінює традиційні підходи, трансформуючи усталені бізнес-моделі, структури виробництва та способи взаємодії з клієнтами. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, де оперативність, інноваційність і здатність інтегрувати цифрові рішення у бізнес-процеси є вирішальними факторами успіху. Водночас цифровізація ставить перед підприємствами низку викликів, які стримують їх розвиток. Висока вартість впровадження цифрових технологій, недостатня підготовленість персоналу, ризики кібербезпеки та опір змінам з боку працівників і керівництва створюють серйозні бар'єри на



шляху до ефективної цифрової трансформації. Часто підприємства стикаються з недостатнім рівнем цифрової зрілості, що ускладнює використання сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності вимагає формування стратегій, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємства, особливості галузі та виклики цифрового середовища. Виходячи із вище викладеного, актуалізуються питання обґрунтування підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств в розрізі тих чи інших аспектів знаходить своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, такі вітчизняні науковці як К. Бояринова, К. Книжник та А. Захарчук (Boyarinova, Knyzhnyk, & Zaharchuk, 2023) узагальнюють ключові особливості конкурентного розвитку, О. Бочко та П. Кожушко розкривають окремі теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства (Бочко & Кожушко, 2024), Н. Сапотницька, В. Козак систематизують стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (Сапотницька & Козак, 2023), А. Ковальчук, Н. Сафонік визначають стратегічні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств (Ковальчук & Сафонік, 2024), О. Ареф'єва, І. Мяких, Н. Коваленко, О. Жам, Г. Попова (Arefieva, Miahkykh, Kovalenko, Zham, & Porova, 2021), Т. Васильців, В. Зайченко, Л. Лупак (Васильців, Зайченко, & Лупак, 2023), О. Ареф'єва, В. Годун (Ареф'єва & Годун, 2023) обґрунтовують шляхи зміцнення конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу дослідження особливостей впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств знаходять своє відображення у працях таких українських науковців як Т. Пушкар, Г. Соболева, О. Славута (Пушкар, Соболева, & Славута, 2023), О. Сірук (Сірук, 2024) та ін. Численні наукові праці зарубіжних авторів А. Biswas (Biswas, 2023), А. Lewandowska, J. Berniak-Woźny, N. Ahmad (Lewandowska, Berniak-Woźny, & Ahmad, 2023), M. Fan, J. Liu, K. Tajeddini, M. Khaskheli (Fan, Liu, Tajeddini, & Khaskheli, 2023) та ін. присвячені означеній проблематиці дослідження. Проте, через стрімкий розвиток технологій, які постійно змінюють умови ринку та поширення інноваційних рішень, підприємства стикаються з новими викликами та можливостями, що зумовлює необхідність подальших досліджень означеної проблематики.

Мета статті – дослідження особливостей впливу цифровізації на формування конкурентоспроможності підприємств в контексті ідентифікації нових викликів і можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентний розвиток підприємства є важливим елементом його довгострокового успіху в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується швидкими змінами, глобалізацією та зростанням конкуренції. Він охоплює постійне вдосконалення виробничих, управлінських та маркетингових процесів, а також впровадження інновацій для підвищення ефективності та адаптації до нових викликів. В сучасних умовах цифровізації та стрімкого технологічного прогресу конкурентний розвиток стає необхідністю, адже здатність підприємства відповідати вимогам часу та випереджати конкурентів є ключовим чинником його успішності.

Як зазначають К. Бояринова, К. Книжник та А. Захарчук, конкурентний розвиток слід трактувати як якісні та кількісні зміни в економічній діяльності підприємства, забезпечені інноваційними, організаційними, економічними перевагами, відмінними від наявних у конкурентів, які забезпечують економічне зростання, посилення ефективності і перехід підприємства на більш високий рівень функціонування в економічному середовищі з важкодостижними для конкурентів результатами (Boyarinova et al., 2023).

Однак, конкурентний розвиток підприємства не гарантує його лідерства на ринку без врахування такого ключового аспекту, як конкурентоспроможність. Конкурентний розвиток стає базою для формування конкурентоспроможності, тоді як остання визначає здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал у боротьбі за ринкове лідерство.

У процесі цифрової трансформації матеріальні аспекти поступово трансформуються, ресурси стають доступнішими, а управлінські процеси – більш демократичними. Цифрові технології докорінно змінюють умови господарювання, сприяючи появі нових моделей управління, орієнтованих на відкритість, соціалізацію, креативність і гнучкість організаційних процесів. Основним завданням стає формування інноваційних підходів, які дозволять підприємствам перейти від традиційних принципів ефективності та раціональності до адаптивності (Arefieva, Piletska, Miahkykh, & Arefiev, 2020). Ці зміни створюють передумови для

формування якісно нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Підприємства, які прагнуть зберігати свої позиції на ринку, змушені враховувати нові реалії, що виникають через стрімкий розвиток технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект. Сучасні підприємства все більше орієнтуються на аналіз великих даних для отримання цінних інсайтів, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність управлінських процесів (Tchunte & El Haddadi, 2023). У таких умовах конкурентоспроможність стає динамічним явищем, яке залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи та ефективно управляти своїми ресурсами.

Аналіз ключових характеристик конкурентоспроможності в умовах цифровізації дозволяє окреслити основні аспекти, які визначають успіх підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. Погоджуємось із О. Ю. Бочко та П. І. Кожушко, що до ключових характеристик конкурентоспроможності підприємства можна віднести наступне:

- конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на наявності унікальних конкурентних переваг, таких як інноваційні виробничі технології, ексклюзивні характеристики продукції або надання додаткових послуг, що підсилюють привабливість пропозиції на ринку;
- рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним показником, який визначається шляхом порівняння з іншими підприємствами, що функціонують у тій самій галузі, на аналогічних ринках або виробляють подібну продукцію, з урахуванням певного періоду часу та територіальної специфіки;
- оцінка конкурентоспроможності має базуватися на стабільному наборі параметрів, які формують інтегральний показник, адже зміна критеріїв оцінки може призвести до переоцінки загального рівня конкурентоспроможності;
- врахування впливу всього спектра чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх – є обов'язковим, адже вони суттєво впливають на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним в умовах цифрової трансформації;
- конкурентоспроможність підприємства є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення, особливо у відповідь на новітні цифрові виклики та технологічні зміни;
- для збереження або зміцнення досягнутих конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно інвестувати в розвиток, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності;
- конкурентоспроможність є системним явищем, яке потребує врахування всіх її складових, включаючи цифрові інструменти, інноваційні рішення та їхню взаємодію, щоб забезпечити стійкі переваги на сучасному ринку (Бочко & Кожушко, 2024).

Відповідно, бачимо, що у цифрову епоху ці характеристики набувають особливого значення, адже цифровізація не лише створює нові можливості, але й підвищує вимоги до підприємств, змушуючи їх швидко адаптуватися до змін і використовувати технології як інструмент для зміцнення своїх позицій.

Цифрові тренди, які лежать в основі Четвертої промислової революції, мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств, створюючи основу для переосмислення підходів до забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації, зокрема:

- вони посилюють рівень конкуренції, оскільки цифрове середовище дає змогу підприємствам виходити на глобальний ринок, незалежно від специфіки їх діяльності, що зумовлює необхідність адаптуватися до нових конкурентних умов;
- забезпечують нові можливості для взаємодії, що дозволяє використовувати раніше неочевидні конкурентні переваги, які можуть стати визначальними для успіху на ринку;
- сприяють розширенню потенціалу підприємств у створенні конкурентних переваг, пов'язаних із просуванням бренду, формуванням позитивного іміджу та підвищенням впізнаваності;
- збільшують ефективність операційної діяльності, сприяючи оптимізації витрат та вдосконаленню окремих напрямів функціонування підприємства;
- стають каталізатором інноваційного розвитку, підтримуючи моделі відкритих інновацій, які дозволяють підприємствам співпрацювати в інноваційній сфері без необхідності значних інвестицій у науково-дослідницькі проєкти;

– забезпечують можливість оперативно відстежувати зміни на ринку та швидко адаптувати стратегії, спрямовані на збереження і покращення конкурентних позицій;
– сприяють формуванню сучасних бізнес-моделей, які забезпечують конкурентні переваги на всіх етапах створення цінності, стаючи важливим елементом стратегії розвитку (Пушкар et al., 2023).

Відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації можливе тільки за умови комплексного підходу до управління внутрішніми та зовнішніми факторами (рис. 1). Внутрішні фактори, такі як інвестиції в технології та кваліфікація персоналу, є основою для адаптації до цифрових змін, тоді як зовнішні фактори, зокрема конкуренція та технологічні інновації, визначають можливості для росту і розвитку на глобальному ринку.

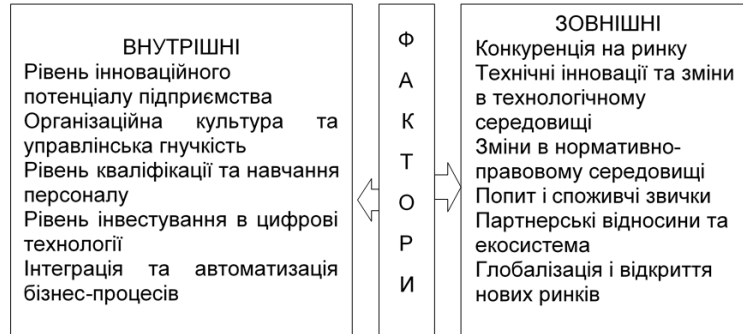


Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації

Fig. 1. Factors that affect the competitiveness of enterprises in the context of digitalization

Джерело: складено автором на основі (Сапотницька & Козак, 2023; Biswas, 2023; Lewandowska et al., 2023)

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити його системну оцінку, що дозволить сформувати обґрунтовану думку щодо перспектив подальшого розвитку, а також допоможе розробити комплекс ефективних рекомендацій, профілактичних заходів націлених на підвищення конкурентоспроможності (Shaulyka, Kovalenko, Allayarov, Sydorenko, & Sukhanova 2021). В цілому, аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен бути спрямований на оцінку її рівня в контексті конкуренції, виявлення факторів та причин, що визначають успіх або невдачі, а також на визначення основних конкурентів і умов, що панують у галузі. На основі результатів цього аналізу розробляються стратегії та заходи, спрямовані на покращення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку (Кот, Чатченко, & Стреляєва, 2023).

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є одним із інструментів, який можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства (Юрчишин, Парасій-Вергуненко, & Назарова, 2023). Цей метод базується на кількох ключових показниках, які дозволяють враховувати різноманітні аспекти діяльності та оцінювати конкурентне оточення. SPACE-аналіз дозволяє підприємству не лише визначити свою поточну конкурентну позицію, а й вибрати оптимальні стратегії для подальшого розвитку.

Проведений SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» (Intertop Ukraine, 2023) підтверджує, що компанія перебуває в конкурентному стратегічному стані, що характерно для привабливої галузі з перспективами розвитку (рис. 2). Наявність конкурентних переваг і фінансового потенціалу дозволяє підприємству активно діяти в умовах нестабільного ринкового середовища. Однак важливим є врахування фінансових ризиків та загроз, пов'язаних з можливими фінансовими труднощами, що потребує фокусування на стабільності фінансування. У контексті цифровізації та постійного розвитку нових технологій, одним із пріоритетних напрямів стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії має бути розвиток ефективних збутових мереж, що дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й

забезпечити довгострокову адаптацію до цифрових трансформацій, які активно змінюють конкурентні умови в сучасному світі.

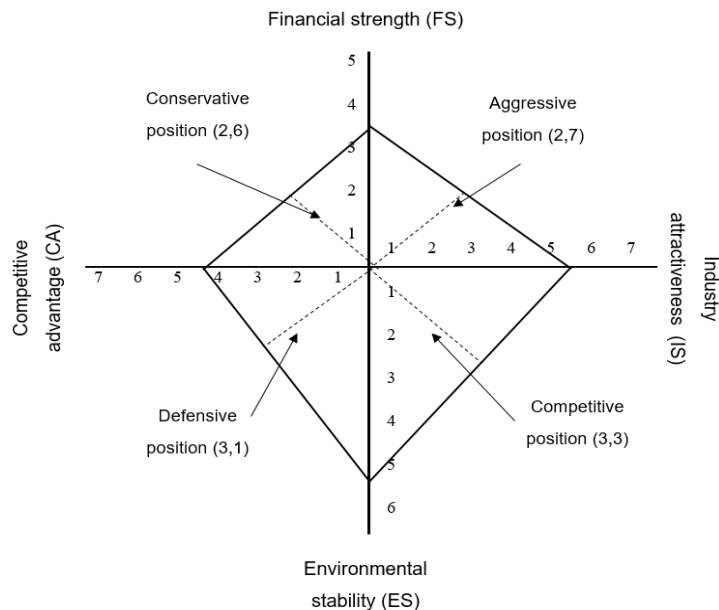


Рис. 2. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Інтертоп Україна»
Fig. 2. SPACE analysis matrix of Intertop Ukraine LLC

Джерело: розраховано автором

Цифрові технології не лише стимулюють інноваційний розвиток і покращення ефективності управлінських процесів, але й відкривають нові можливості для забезпечення конкурентних переваг підприємств. В умовах цифровізації, застосування технологій стає ключовим чинником для адаптації до змінюваних ринкових умов та забезпечення сталого розвитку підприємства (Fan et al., 2023). Відповідно, розробка стратегій, які посилять конкурентоспроможність підприємств, повинна передбачати урахування таких аспектів як підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та ефективних маркетингових інструментів, а також розвиток міцних зв'язків з постачальниками та клієнтами (Hurdawaty & Tukiran, 2024).

Загалом, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації є складним і багатоступеневим процесом, що вимагає системного підходу та комплексного врахування різних факторів. Стратегічні орієнтири повинні бути зосереджені на інноваційному розвитку, гнучкості та адаптивності, розширенні партнерських відносин, сталому зростанні, цифровій трансформації, орієнтації на клієнта та розвитку корпоративної культури, а також формувати комплексну основу для підвищення рівня ефективності діяльності (Ковальчук & Сафонік, 2024).

Важливими етапами цього процесу є аналіз поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей з орієнтацією на впровадження цифрових технологій та формування інноваційної корпоративної культури, а також постійний моніторинг результатів і коригування стратегії. Всі ці етапи допомагають не лише підвищити конкурентоспроможність, а й створити основу для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

В цілому, погоджуємось із О. М. Сіруком, що підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах неможливе без адаптації до нових економічних реалій і впровадження цифрових технологій та інновацій в управлінські та виробничі процеси, що забезпечує надійний захист у конкурентній боротьбі (Сірук, 2024). А виявлення та розвиток

ресурсів, які створюють стійкі конкурентні переваги, є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності будь-якого бізнесу (Нун, 2023).



Рис. 3. Окремі аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації

Fig. 3. Some Aspects of Formation of the Strategy of Increasing Competitiveness of Enterprises in Conditions of Digitalization

Джерело: складено автором на основі (Arefieva et al., 2021; Васильців et al., 2023; Ареф'єва & Годун, 2023; Farida & Setiawan, 2022)

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є ключовим завданням сучасних підприємств, які функціонують в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу. Цифрові інструменти відкривають перед підприємствами нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, покращення взаємодії з клієнтами та розширення ринкових горизонтів. Водночас цифровізація формує нові виклики, пов'язані із зростанням конкуренції та необхідністю адаптації до змінного ринкового середовища. Ефективне використання цифрових технологій у поєднанні з інноваційними підходами до управління, гнучкістю стратегій і сталим розвитком дозволить підприємствам не лише зберігати свої конкурентні позиції, а й досягати стійкого успіху в умовах сучасної економіки. Таким чином, цифровізація виступає не лише як інструмент, але й як стратегічний вектор трансформації, здатний кардинально змінити підходи до забезпечення конкурентоспроможності.

Висновки. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є багатовимірним процесом, що вимагає інтегрованого підходу до управління, адаптації до сучасних викликів і стратегічного використання цифрових технологій. У сучасному світі цифровізація не лише трансформує способи ведення бізнесу, але й створює нові можливості для зміцнення позицій підприємств на ринку. Основним аспектом підвищення конкурентоспроможності стає здатність підприємства використовувати переваги цифровізації, такі як автоматизація, аналітика великих даних, штучний інтелект та інші інноваційні технології. Вони забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також більш глибоке розуміння потреб клієнтів. Однак, цифровізація висуває й нові виклики, які потребують стратегічних підходів, а також адаптивності та гнучкості. Підприємства повинні

ефективно враховувати зовнішні фактори, включаючи економічні, технологічні та соціальні зміни, і водночас розвивати внутрішні ресурси, зокрема людський капітал, корпоративну культуру та інноваційний потенціал.

Ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності є клієнтоорієнтованість. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують змогу пропонувати персоналізовані продукти і послуги, швидко реагувати на зміну потреб клієнтів і створювати позитивний клієнтський досвід. Такий підхід дозволяє не лише зберігати лояльність існуючих клієнтів, але й залучати нових. Окрім того, конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації залежить від їхньої здатності інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Використання екологічно безпечних технологій, ефективне використання ресурсів і підтримка соціальної відповідальності дозволяють підприємствам відповідати сучасним вимогам суспільства та формувати позитивний імідж.

Цифровізація також сприяє формуванню нових форм партнерства, які базуються на відкритому обміні даними, спільному використанні технологій і ресурсів. Такі партнерські моделі дозволяють підприємствам отримувати синергетичний ефект і зміцнювати свої позиції на ринку. Водночас, стратегічне управління в умовах цифровізації потребує впровадження гнучких і адаптивних підходів. Регулярний аналіз зовнішнього середовища, моніторинг конкурентів, визначення перспективних напрямів розвитку та оцінка власних сильних і слабких сторін дозволяють підприємствам не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати ринкову стратегію.

Загалом, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є процесом постійного вдосконалення, заснованого на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та створенні цінності для клієнтів. Синергічна інтеграція цих елементів дозволить підприємствам забезпечити стійкий розвиток, зберегти конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до умов динамічного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boyarinova, K. O., Knyzhnyk, K. I., Zaharchuk, A. P. Genesis of competitive development of industrial enterprises. *Electronic Scientific and Practical Publication in Economic Sciences*. 2023. v.18. P. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-18-4>
2. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
3. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
4. Ковальчук А.М., Сафонік Н.П. Стратегічні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті активізації проектної діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 921–931. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-921-931](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-921-931)
5. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1(36). С. 302–310. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227907>
6. Васильців Т.Г., Зайченко В.В., Лупак Л.Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *Development service industry management*. 2023. №1. С. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))
7. Ареф'єва О. В., Годун В. І. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>
8. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

9. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
10. Biswas A. Construing drivers of firm competitiveness: coalescing pursuit of excellence with entrepreneurial competencies. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72. No. 7. P. 2069–2092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0447>
11. Lewandowska A., Berniak-Woźny J., Ahmad N. Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. no. 18(4). P. 1045–1074. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.033>
12. Fan M., Liu J., Tajeddini K., Khaskheli M. B. Digital technology application and enterprise competitiveness: The mediating role of ESG performance and green technology innovation. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. P. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03979-3>
13. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8s. P. 2304–2311. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703/7492>
14. Tchuente D., El Haddadi A. One decade of big data for firms' competitiveness: insights and a conceptual model from bibliometrics. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. Vol. 36. No. 6. P. 1421–1453. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0074>
15. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. no. 20(4). P. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>
16. Кот О. В., Чатченко О.Є., Стреляєва О.Р. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №4(43). С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.040707>
17. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 212–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32>
18. Офіційний сайт Інтертоп Україна. URL: <https://intertop.ua/uk-ua/>
19. Hurdawaty R., Tukiran M. Strategies to Increase the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Narrative Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*. 2024. no. 21(1). P.1. DOI: <https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2024/v21i1768>
20. Farida I., Setiawan, D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. no. 8. P.163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
21. Huu A. Improving the dynamic competitiveness of enterprises: research in the field of tourism. *The EUASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*. 2023. no. 1(38). P. 90–103. DOI: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(38\).2023.90-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(38).2023.90-103)

Стаття надійшла до редакції 01.11.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Boyarinova, K. O., Knyzhnyk, K. I., & Zaharchuk, A. P. (2023). Genesis of competitive development of industrial enterprises. *Electronic Scientific and Practical Publication in Economic Sciences*, 18, 39-46. doi: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-18-4>
2. Bochko, O. Yu., & Kozhushko, P. I. (2024). Theoretical approaches to defining «enterprise competitiveness». *Economy and Society*, 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (in Ukrainian)
3. Sapotnitska, N.Ia., & Kozak, V.Ie. (2023). Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise and their synergy in the conditions of war. *Transformation Economy*, 2(02), 40-52. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (in Ukrainian)

4. Kovalchuk, A.M., & Safonik, N.P. (2024). Strategic determinants of ensuring enterprise competitiveness in the context of activating project activities. *Scientific innovations and advanced technologies*, 11(39), 921-931. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-921-931](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-921-931) (in Ukrainian)
5. Arefieva, O., Miahkykh, I., Kovalenko, N., Zham, O., & Popova, G. (2021). The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 302-310. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227907>
6. Vasylytsiv, T.H., Zaichenko, V.V., & Lupak, L.R. (2023). Strategic and tactical principles of planning for strengthening the competitiveness of hostel and restaurant enterprises. *Development service industry management*, 1, 13-19. doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2)) (in Ukrainian)
7. Arefieva, O. V., & Hodun, V. I. (2023). Strategy of increasing the competitiveness of the enterprise in the market of transportation services. *Economy and Society*, 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113> (in Ukrainian)
8. Pushkar, T. A., Sobolieva, H. H., & Slavuta, O. I. (2023). Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise. *Sustainable Development of Economy*, 2 (47), 165-170. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24> (in Ukrainian)
9. Siruk, O. M. (2024). Digitalization of business and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade. *Economy and Society*, 66. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85> (in Ukrainian)
10. Biswas, A. (2023). Construing drivers of firm competitiveness: coalescing pursuit of excellence with entrepreneurial competencies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2069-2092. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0447>
11. Lewandowska, A., Berniak-Woźny, J., & Ahmad, N. (2023). Competitiveness and innovation of small and medium enterprises under Industry 4.0 and 5.0 challenges: A comprehensive bibliometric analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), 1045-1074. doi: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.033>
12. Fan, M., Liu, J., Tajeddini, K., & Khaskheli, M. B. (2023). Digital technology application and enterprise competitiveness: The mediating role of ESG performance and green technology innovation. *Environment, Development and Sustainability*, 1-31. doi: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03979-3>
13. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Miahkykh, I.M., & Arefiev, S.O. (2020). Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 2304-2311. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703/7492>
14. Tchuente, D. & El Haddadi, A. (2023). One decade of big data for firms' competitiveness: insights and a conceptual model from bibliometrics. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(6), 1421-1453. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0074>
15. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., & Sukhanova, A. (2021). Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-7. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>
16. Kot, O. V., Chatchenko, O.Ie., & Streliaieva, O.R. (2023). Methods for assessing the international competitiveness of IT companies. *Economics. Management. Business*, 4(43), 63-68. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.040707> (in Ukrainian)
17. Yurchyshyn, Ya.V., Parasii-Verhunencko, I.M., & Nazarova, K.O. (2023). Methods of choosing strategic alternatives for the development of a commercial enterprise. *Black sea economic studies*, 79, 212-216. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32> (in Ukrainian)
18. Intertop Ukraine Official Site. Retrieved from <https://intertop.ua/uk-ua/> (in Ukrainian)
19. Hurdawaty, R., & Tukiran, M. (2024). Strategies to Increase the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Narrative Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21(1), 1. doi: <https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2024/v21i1768>
20. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

21. Huu, A. (2023). Improving the dynamic competitiveness of enterprises: research in the field of tourism. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 1(38), 90-103. doi: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(38\).2023.90-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(38).2023.90-103)

The article was received by the editors 01.11.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

N. SAFONIK*, Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Air Transport Economics, <https://orcid.org/0000-0002-9822-3696>, natalia.s.2023@gmail.com

* State University "Kyiv Aviation Institute", 1 Liubomyra Huzara ave, Kyiv, 03058, Ukraine

STRATEGIC GUIDELINES TO ENSURE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN TERMS OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the definition of strategic guidelines for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of digitalization. Special attention is paid to the key characteristics of enterprise competitiveness. The features of the influence of digital trends on the competitiveness of enterprises are analyzed. The factors that affect the competitiveness of enterprises in the context of digitalization are characterized. It is determined that internal factors, such as investment in technology and qualification of personnel, are the basis for adaptation to digital changes, while external factors, in particular competition and technological innovations, determine the opportunities for growth and development in the global market. It is substantiated that the analysis of competitiveness of an enterprise should be aimed at assessing its level in the context of competition, identifying factors and reasons determining success or failure, as well as determining the main competitors and conditions prevailing in the industry. SPACE-analysis of the activities of Intertop Ukraine LLC was conducted, which showed that the company is in a competitive strategic state, which is typical for an attractive industry with development prospects. Some aspects of formation of the strategy of increasing the competitiveness of enterprises in the context of digitalization are characterized, in particular, strategic guidelines and stages of formation of the strategy of increasing the competitiveness of enterprise are defined. It has been substantiated that the effective use of digital technologies in combination with innovative approaches to management, flexibility of strategies and sustainable development will allow enterprises not only to maintain their competitive positions, but also to achieve sustainable success in the conditions of the modern economy, accordingly, digitalization acts not only as a tool, but also as a strategic vector of transformation, capable of radically changing approaches to ensuring competitiveness. It is determined that ensuring the competitiveness of enterprises in the context of digitalization is a process of continuous improvement based on innovation, effective management of resources and value creation for customers, and the synergistic integration of these elements will allow enterprises to ensure sustainable development, maintain competitive positions in the market and adapt to the conditions of a dynamic economic environment.

Keywords: **competitiveness of enterprises, digitalization, ensuring competitiveness, digital trends, enterprise, strategy for increasing competitiveness.**

JEL Classification: L10, L20, M20, M21, O10.

Як цитувати: Сафонік Н.П. (2024). Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 33-42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

In cites: Safonik N. (2024). Strategic guidelines to ensure competitiveness of enterprises in terms of digitalization. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 33-42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03> (in Ukrainian)

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-04](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-04)

УДК 303.1

O. IVANOVA*Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Law,
Vice-Rector for Scientific WorkORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4948-4961>, e-mail: olgaiva.nua@gmail.com**K. BEREST***

PhD Student of the Department of Economics and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6600-6657>, e-mail: konstantineberest@gmail.com* Kharkiv University of Humanities "People's Ukrainian Academy",
27 Lermontovskaya St., Kharkiv, 61024, Ukraine**THE ROLE OF MVP STRATEGY IN INCREASING COMPANY COMPETITIVENESS IN A FAST-PACED ENVIRONMENT**

This article explores the importance of the Minimum Viable Product (MVP) strategy in enhancing the competitiveness of IT companies. The MVP strategy allows businesses to develop a simplified product version with only essential features, enabling faster time-to-market, real-world testing, and feedback gathering. This approach minimizes development risks, optimizes resource use, and helps companies move iteratively, through gradual testing of their hypotheses. By launching a lean product, companies can gain a first-mover advantage and to gain a foothold in the market faster. The article defines MVP as a minimal, functional representation of a product designed to test business hypotheses through customer feedback. This article also distinguishes MVPs from prototypes, which focus on testing functionality, and fully-fledged products, which are complete versions ready for commercial release. Through strategic market validation, MVPs allow companies to identify user needs early on and refine their offerings accordingly. The study also discusses the transition from MVPs to achieving economies of scale. As demand grows, companies can spread fixed costs over an increasing number of units, thereby reducing unit cost and increasing profitability. MVP strategy allows companies to focus on the essential product features and avoid spreading their resources on potentially unprofitable items, which contributes to efficient scaling. Case studies, such as that of Aardvark, illustrate how businesses can efficiently scale their MVPs into fully developed products. While the MVP strategy provides significant advantages, the article highlights potential downsides, such as underdeveloped products, biased user feedback and technical debt. Thus, while MVPs offer a valuable framework for growth and competitiveness, companies must apply them carefully, maintaining a balance between the possibility of short-term release accelerations and long-term scalability.

Keywords: **MVP, digital product, competitiveness, scaling.**

JEL Classification: O32, O33, M31.

Problem statement. The Information Technology (IT) industry is experiencing rapid and constant change, driven by technological advancements and evolving consumer demands. This dynamic landscape has intensified competition and forced IT companies to find innovative strategies to remain competitive.

One such strategy that has gained prominence is the development of a Minimum Viable Product (MVP). An MVP represents a basic product version that includes core features sufficient to attract early-stage customers and validate the concept. This article explores the critical role of MVPs in enhancing the competitiveness of IT companies by examining their impact on time-to-market, market validation, and resource allocation.

By understanding the principles and benefits of MVP development, this research aims to provide insights into how IT organizations can use a strategy of building an MVP to increase their competitiveness and get to the economy-of-scale effect.

Analysis of recent research. The concept of a Minimum Viable Product (MVP) has gained prominence as a strategic tool for software and hardware companies seeking to thrive in today's rapidly evolving market. While the precise definition of an MVP can vary across industries and



academic perspectives (Saadatmand, 2017; Reif, 2017), its core benefits are consistently recognized.

Research indicates that MVPs serve as powerful instruments for validating product hypotheses. By introducing a basic product version to the market, companies can gather invaluable feedback to refine their offerings and ensure alignment with customer needs. This iterative process, as highlighted by (Szpilko, 2021; Kuiko, 2021), is instrumental in achieving product-market fit. Case studies and researchers also indicate that MVP strategy offers a faster and more cost-effective approach to new product development in companies of any scale (Kuiko, 2021; Palma Santos Gomes, 2013). Some of the most advanced companies even take advantage of the AI-based MVP product development planning (Kulkov et al., 2023; Vinuesa et al., 2020; Mohite et al., 2024; Obschonka & Audretsch, 2020; Wu, 2023).

Moreover, MVPs play a crucial role in identifying untapped market opportunities. By exposing a product to early adopters, companies can uncover previously unmet needs and develop innovative solutions. This approach, emphasized by Palma Santos Gomes (2013) and Ramalingam, Christophe, Samuel (2018), is essential for creating products that truly resonate with customers.

Beyond product development, MVPs offer strategic advantages regarding market entry and resource allocation. By focusing on core functionalities, companies can accelerate time-to-market and gain a competitive edge (Klotins, Unterkalmsteiner, Gorschek, 2019). Additionally, MVPs help prevent resource wastage by avoiding overinvestment in features that may not be essential to product success.

Even though most authors describe an MVP as a strategy that works for startups, corporations also use it within the discovery phases for either new products or new branches of existing and scaled products (Sigrid, 2022).

Purpose. This article examines the role of the Minimum Viable Product (MVP) strategy in enhancing the competitiveness of IT companies. By focusing on MVP's ability to accelerate product development, validate market assumptions, and enable scalable growth, this article seeks to offer insights into how IT companies can leverage the MVP approach to optimize resource allocation, achieve economies of scale, and maintain a competitive edge in a rapidly evolving market.

Objectives are to:

- 1) Define the concept of MVP in the context of the IT industry;
- 2) Analyze how the MVP strategy helps companies accelerate time-to-market;
- 3) Investigate the role of MVPs in market validation, gathering customer feedback, and iterating product features based on real-world data;
- 4) Explore how MVP enables IT companies to optimize resource allocation and reduce development costs, leading to the scale effect economy;
- 5) Present case studies demonstrating how both startups and large enterprises have successfully leveraged MVP to achieve significant market growth and economy on scale.
- 6) Examine the limitations of MVP strategy, including scaling challenges, biased customer feedback, and the complexities of MVP development in specific industries.

The main results of the study. Since the definition of an MVP may vary across different sources and studies, we need to start this research with a clear definition of an MVP. Based on research done by (Saadatmand, 2017; Bosch et al., 2013), we define MVP as a minimal and sufficient representation of a new product idea or business hypothesis that enables learning from customers through scientifically validated experiments.

Such a definition provides a clear and concise framework for understanding MVP and its role in product development while remaining wide enough to be applied to any domain.

It is worth noting that MVP is often confused with a prototype and sometimes – with a fully-fledged product. To avoid such confusion, we also provide definitions of (1) a prototype as a preliminary model of a product, often created to test feasibility, functionality, or user experience (it can be a physical or digital representation and may not be fully functional); and (2) of a full-fledged product as a complete and final version of a product that is ready for general release and commercialization (it includes all features and functionalities intended for the target market).

The MVP strategy helps IT companies increase competitiveness by enabling faster product development and market entry. Focusing on essential features allows one to release and test products quickly, gather user feedback, and move iteratively basing on real-world needs. This

approach reduces development risks, optimizes resource use, and accelerates time-to-market, giving companies a first-mover advantage.

Let us dive deeper into the time-to-market part. Studies confirm that overscoring is a common product development mistake when companies hope to deliver more ground-breaking products before validating their product hypothesis (Klotins et al., 2019). On the contrary, by focusing on delivering the most essential features of a product, companies can rapidly test their core value proposition without waiting for a fully polished version. This approach shortens development cycles by allowing teams to prioritize what is immediately necessary for user testing, reducing the risk of prolonged design and production phases.

As a result, companies can enter the market earlier, which offers several strategic benefits. For instance, early market entry enables companies to gather real-world feedback sooner, allowing for agile adjustments to the product based on actual customer needs rather than assumptions. Additionally, early market presence establishes brand recognition and helps companies capture market share before competitors react. Furthermore, competitors are often forced to either follow in the leader's footsteps or face the challenge of differentiating themselves in an already crowded marketplace. These MVP strategy benefits are equally valid for beginners (e.g., startups) and big companies expanding to new markets or product lines.

When it comes to enhanced market validation, the MVP strategy offers companies another huge benefit: it allows them to incorporate customer feedback into the product development process.

The primary goal of an MVP is to release a product with just enough features to solve a core problem for users while allowing the company to test its assumptions about market demand.

MVPs facilitate gathering users' insights in a more focused and cost-effective manner. Instead of developing a fully featured product that might miss the mark, IT companies can use an MVP to test specific hypotheses about user behaviour and preferences. For example, a software company might release a simplified version of an app to test user engagement with a particular feature set. Based on actual usage patterns and customer feedback, the company can determine whether to expand, refine, or pivot its offering. This approach prevents the waste of resources on unnecessary development and ensures that the final product is closely aligned with customer expectations.

The iterative nature of MVP development is another key factor that strengthens IT companies' market position. Continuous feedback loop allows for incremental improvements, ensuring the product evolves in line with user needs. Each iteration brings the product closer to achieving product-market fit (Sudirjo, 2023), the point where the solution perfectly meets the demand of its target market. Such an iterative data-driven approach helps companies get more out of their limited resources. Effective resource allocation plays a critical role in determining a company's competitiveness in the rapidly evolving IT industry. A framework of the Lean Startup methodology appeared to address the question of company and product competitiveness via a prism of resource allocation (Bajwa, Wang, Nguyen Duc, & Abrahamsson, 2017; Hu, 2023). Eric Ries popularized it, and, in a nutshell, the framework encourages companies to focus on creating iterative versions of their product and testing assumptions in real time with minimal waste. Central to this approach is the concept of an MVP, a product with just enough features to satisfy early customers and provide valuable feedback for future development. This strategy allows companies to avoid the risks associated with overinvestment in features that may not resonate with the target market. In traditional development cycles, significant budget overruns often come from correcting or refining a product that fails to meet user expectations after its full release (Almeida, Espinheira, 2022).

To continue the topic of a final product release, let us dive into the transition from an MVP to achieving scale economy, as the MVP strategy has emerged as a crucial mechanism for IT companies seeking to achieve this effect.

Economies of scale, defined as the cost advantages gained when production volume increases, are particularly significant for digital and technology-driven companies. Once developed, digital products can be distributed and replicated with minimal additional costs. The MVP strategy allows companies to start small, minimizing risk while refining their offerings. Once validated, companies can scale up operations, expand their customer base, and distribute their products to broader markets more efficiently.

As an MVP evolves into a fully realized product, companies can leverage economies of scale to reduce costs and increase profit margins. In the early MVP phase, development is focused on a limited set of core features, often produced in small quantities or delivered to a niche audience

(Wijaya, Dhewanto, 2019). As the customer base grows and production volume increases, companies can spread fixed costs, such as software development and infrastructure investments, over a more significant number of units, thereby reducing the per-unit production cost.

This reduction in unit costs is crucial for enhancing margins and reinvesting in further growth. With increased demand, companies can also negotiate better terms with suppliers, invest in automated processes, and enhance operational efficiency. For example, software companies can benefit from distributing their product to additional users without high incremental costs, increasing overall profitability. By reinvesting these savings into research and development, marketing, and customer support, companies can continue to refine their product and expand market share, creating a cycle of sustainable growth.

One key benefit of the MVP approach is the ability to build infrastructure incrementally. Rather than investing heavily in infrastructure or operational capacity upfront, companies can gradually scale their resources in alignment with actual demand. In this sense, the MVP strategy ensures efficient resource allocation and builds a foundation for scalable growth. By focusing on core functionalities and gradually expanding their infrastructure and operational capacity, IT companies can position themselves to scale efficiently, meet rising demand, and achieve economies of scale without facing the risks associated with premature investment. This incremental approach ultimately leads to more sustainable growth and long-term success in a competitive and dynamic market.

Considering all the advantages that the MVP strategy brings to the table, it may seem that the MVP is the perfect (and only) strategy for modern IT companies to develop their products and retain competitive advantage. However, there are limitations and challenges when applying this strategy, which may make an MVP strategy less applicable in some instances. One of the primary downsides is the risk of underdevelopment, where the initial MVP may need more features or polish, leading to negative customer perceptions. A poorly executed MVP can result in weak market adoption, damaging the company's brand and credibility before a fully-fledged product is ready. Moreover, MVPs may not always capture the full market potential, as the lean approach focuses on core functionalities at the expense of broader, innovative features that could differentiate the product in a competitive landscape. This narrow focus might limit a company's ability to position itself as a leader in the market or respond quickly to competitor advancements.

Another challenge is that reliance on customer feedback from a small, initial user base can introduce bias into product development, as early adopters may not represent the broader target audience. It can result in misaligned product features that fail to meet the needs of a more extensive customer base, slowing down long-term growth and market penetration.

In addition, a common issue is the potential accumulation of technical debt, as MVPs often prioritize speed over long-term technical sustainability. Early design compromises may create bottlenecks or inefficiencies that complicate future scaling efforts, leading to costly refactoring or redevelopment. Hence, while the MVP strategy is a valuable tool for IT companies, it must be employed carefully to avoid these pitfalls, balancing speed and flexibility with strategic foresight.

Having established the core principles and benefits of the MVP strategy, it is essential to explore how these concepts have been successfully implemented in real-world scenarios. Facebook, Instagram, Twitter, and Amazon are worldwide-known examples of how the colossal company started from the MVP with only a core feature inside. However, these companies evolved not only by building on top of the initial MVP but also by adding side-products, which often became even more profitable (e.g., Meta's marketing tools). Hence, we suggest looking at a more niche example – the case of the social search service Aardvark (Ryan, 2010).

The MVP strategy played a critical role in the success of this product company, a social search platform that eventually caught the attention of Google. Aardvark's MVP approach focused on delivering the core functionality of allowing users to ask and answer questions in a conversational format, leveraging their social networks for responses. This lean approach enabled Aardvark to test its assumptions about user behaviour and refine the product based on real-world usage without committing extensive resources upfront.

By concentrating on developing only the essential features for its MVP, Aardvark quickly validated its key value proposition: providing relevant, timely answers to users' questions. This early version allowed the company to gather invaluable feedback about users' preferences, search accuracy, and the most effective ways to match users with their social networks for answers.

As the platform gained traction and the number of users increased, Aardvark used the insights gained from its MVP to scale efficiently. The incremental improvements made to the product during its MVP phase allowed the company to build a scalable infrastructure that could handle growing user demands. This approach enabled Aardvark to achieve economies of scale. As its user base expanded, the platform's per-unit costs decreased, allowing for more efficient use of resources and higher profit margins. The scaling process, supported by cloud infrastructure and optimized algorithms, ensured the company could serve a growing audience with minimal additional costs. Ultimately, Aardvark's ability to evolve from a simple MVP to a scalable, cost-efficient product led to its acquisition by Google in 2010 for \$50 million.

In summary, Aardvark's use of the MVP strategy highlights how starting with a lean product can help a company validate its market assumptions, iterate quickly, and scale the solution up. Such an approach allowed the company to become profitable, achieve an economy of scale effect, and successfully exit the market when the time came.

Conclusions. To summarize the thesis above, the minimum viable product strategy offers significant competitive advantages to modern IT companies by allowing them to validate product hypotheses with minimal resources and focus on essential features. The MVP approach enables quick iteration and user feedback for small startups and large enterprises, leading to more informed decision-making and efficient incremental product development and scaling. Such scaling leads to a competitive advantage and an economy of scale effect over time. A critical aspect in achieving such an effect is the need to design a scalable architecture from the outset, ensuring the product can grow without significant overhauls.

However, the MVP strategy has its challenges. Scaling remains a complex process, user feedback can be biased, and, in some cases, even an MVP may require significant time and resources to develop, limiting its cost-effectiveness for certain companies. Despite these limitations, the MVP approach remains a powerful tool for driving innovation and growth in the tech industry.

In the next studies, we want to explore more about how the MVP strategy differs for large enterprises and small startups, how IT companies deal with the accuracy and biases of users' feedback collected during the MVP phase, and its impact on product decisions and competitiveness.

REFERENCES

1. Saadatmand, M. (2017). Assessment of minimum viable product techniques: A literature review. Assessment. Portland State University Engineering and Technology Management Student Projects. Retrieved from https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2178&context=etm_studentprojects
2. Reif, V. (2017). User-Centred Design Methods, Time to Market and Minimum Viable Product in Startup Development Practices (Master's thesis). Retrieved from <https://aaltoodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/6bd7891f-a272-4e31-89bb-ccd3734b8078/content>
3. Szpilko, D., Szydło, J., Glińska, E., Kobylińska, U., Rollnik-Sadowska, E., & Ryciuk, U. (2021). Theoretical and practical aspects of business activity. *Business planning*. doi: <http://dx.doi.org/10.24427/978-83-67185-02-8>
4. Kuiko, J. (2021). Understanding and validating product-market fit of enterprise software products (Master's thesis). Retrieved from <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/133879/KuikoJuho.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
5. Palma Santos Gomes, A. P. (2013). Lean management applied to new business development: Experts' analysis and examples of hardware companies (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya). Retrieved from <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/17492/memoria.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
6. Kulkov, I., Kulkova, J., Rohrbeck, R., Menvielle, L., Kaartemo, V., & Makkonen, H. (2023). Artificial intelligence-driven sustainable development: Examining organizational, technical, and processing approaches to achieving global goals. *Sustainable Development*. doi: <https://doi.org/10.1002/sd.2773>
7. Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., ... & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature communications*, 11(1), 1-10. doi: <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>

8. Mohite, R., Kanthe, R., Kale, K. S., Bhavsar, D. N., Murthy, D. N., & Murthy, R. D. (2024). Integrating artificial intelligence into project management for efficient resource allocation. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(4s), 420-431.
9. Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529-539. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00202-4>
10. Ramalingam, T., Christophe, B., & Samuel, F. W. (2018, January). How to find a minimum viable product in IoT. In ERTS 2018 [online]. Retrieved from <https://hal.science/hal-02156507>
11. Wu, L. (2023). Agile design and AI integration: Revolutionizing MVP development for superior product design. *International Journal of Education and Humanities*, 9(1), 226-230. doi: <https://doi.org/10.54097/ijeh.v9i1.9417>
12. Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., & Gorschek, T. (2019). Software engineering in start-up companies: An analysis of 88 experience reports. *Empirical Software Engineering*, 24, 68-102. doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9620-y>
13. Sigrid, H. (2022, May 30). The MVP in corporate innovation – How to make it work. Desifer. Retrieved from <https://desifer.se/insights/mvp-in-corporate-innovation/>
14. Bosch, J., Holmström Olsson, H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The early stage software startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups. In *Lean Enterprise Software and Systems: 4th International Conference, LESS 2013, Galway, Ireland, December 1-4, 2013, Proceedings* (pp. 1-15). Springer Berlin Heidelberg. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_1
15. Sudirjo, F. (2023). Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 63-69. doi: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24>
16. Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). “Failures” to be celebrated: An analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering*, 22, 2373-2408. doi: <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9458-0>
17. Hu, T. (2023). Applying lean startup MVP methodology to China's high-tech startups in the early stage: Case study of company A. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/30942>
18. Almeida, F., & Espinheira, E. (2022, March). Adoption of large-scale scrum practices through the use of management 3.0. *Informatics*, 9(1), 20. MDPI. doi: <https://doi.org/10.3390/informatics9010020>
19. Wijaya, M., & Dhewanto, W. (2019). Propose customer development framework for cloud-based enterprise resource planning (ERP) start-up. *The Asian Journal of Technology Management*, 12(2), 103-117.
20. Ryan, S. (2010, February 11). Google Poaches Social Search Service Aardvark. *Wired*. Retrieved from <https://www.wired.com/2010/02/google-poaches-social-search-service-aardvark/>

The article was received by the editors 26.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

О. А. ІВАНОВА, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та права, проректор з наукової роботи, <http://orcid.org/0000-0002-4948-4961>, olgaiva.nua@gmail.com
К. В. БЕРЕСТ, аспірант кафедри економіки та права, <https://orcid.org/0009-0000-6600-6657>, konstantineberest@gmail.com

* Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»,
вул. Лермонтовська, 27, м Харків, Україна, 61024

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ MVP У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ШВИДКОПЛИННОГО СЕРЕДОВИЩА

У цій статті досліджується важливість стратегії мінімально життєздатного продукту (MVP) у підвищенні конкурентоспроможності ІТ-компаній. Стратегія MVP дозволяє бізнесу розробити спрощену версію продукту, що містить лише необхідні функції, забезпечуючи швидкий вихід на ринок, тестування в реальних умовах та збір відгуків користувачів. Такий підхід мінімізує ризики розробки, оптимізує використання ресурсів і допомагає компаніям рухатися ітеративно, через поступову перевірку своїх гіпотез. Завдяки випуску мінімально необхідної версії продукту компанія може стати першопрохідником та швидше

закріпитися на ринку. У статті MVP визначається як мінімальна функціональна версія продукту, розроблена для тестування бізнес-гіпотез через відгуки клієнтів. Також у статті наводиться пояснення різниці між MVP, що зазвичай спрямований на перевірку ринкових гіпотез, прототипами, що мають на меті перевірку певної функціональності, та повноцінними продуктами, готовими до комерційного запуску. Зазначено, що через стратегічну валідацію ринку MVP дають змогу компаніям на ранньому етапі виявляти потреби користувачів та відповідно вдосконалювати свої продукти. У дослідженні також розглядається перехід від MVP до досягнення економії на масштабах. Із зростанням попиту компанії можуть розподіляти постійні витрати на дедалі більше число одиниць продукції, що знижує собівартість одиниці та підвищує рентабельність. Стратегія MVP дозволяє компаніям зосередитися на найважливіших функціях продукту та уникнути витрачання ресурсів на потенційно невігідні елементи, що сприяє ефективному масштабуванню. Кейси, такі як приклад компанії Aardvark, ілюструють, як бізнес може ефективно масштабувати свої MVP до масштабних повноцінних продуктів. Незважаючи на значні переваги стратегії MVP, у статті підкреслюються потенційні недоліки, такі як випуск недостатньо завершеного продукту, упереджені відгуки користувачів і технічний борг. Таким чином, хоча стратегія MVP надає цінну основу для зростання і конкурентоспроможності, компанії мають застосовувати її обережно, зі збереженням балансу між можливістю короткострокових прискорень випуску та довгостроковою масштабованістю.

Ключові слова: **MVP, цифровий продукт, конкурентоспроможність, масштабування.**

JEL Classification: O32, O33, M31.

In cites: Ivanova O., & Berest K. (2024). The role of MVP strategy in increasing company competitiveness in a fast-paced environment. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 43-49. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-04>

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-05](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05)
УДК 334.72**Н. В. ШАНДОВА***доктор економічних наук, професор,
зав. каф. економіки, підприємництва та економічної безпеки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6278-1143>, e-mail: natsh@i.ua**Р. А. ШАНДОВ***аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>, e-mail: shandov@i.ua

* Херсонський національний технічний університет, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016, Україна

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Стаття присвячена комплексному дослідженню методологічних підходів до формування стратегічних альянсів, виявленню їхньої застосовності та обмежень в контексті сучасних економічних умов України. Для вітчизняних компаній стратегічні альянси, як інструмент кооперації між українськими та міжнародними компаніями, державними та приватними організаціями, можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні адаптації компаній до ринкових умов, що характеризуються нестабільністю політичної ситуації та обмеженими можливостями для внутрішнього фінансування. У дослідженні виокремлено три ключові підходи: системний, ресурсний та інституціональний, обґрунтовані їх широким застосуванням у світовій практиці та універсальністю аналізу складних організаційних взаємодій. Проаналізовано їхні основні положення, принципи та особливості застосування в різних економічних умовах. Особливу увагу приділено застосуванню досліджуваних підходів в контексті української економіки, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного з них. Системний підхід розглядає стратегічні альянси як комплексні системи, в яких важливими є взаємодія та координація між усіма елементами, а також урахування впливу зовнішнього середовища, що допомагає оцінювати як внутрішні процеси та зв'язки в альянсі впливають на його успіх. Ресурсний підхід зосереджується на об'єднанні та ефективному використанні ресурсів учасників альянсу, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та досягненню синергії. Інституціональний підхід фокусується на зовнішніх факторах, таких як закони, нормативні акти, соціальні та економічні інститути, що впливають на формування та розвиток стратегічних альянсів. Однак в умовах сучасної України, де значний вплив справляють військові конфлікти, економічна нестабільність і необхідність відновлення в поствоєнний період, традиційні підходи не завжди є достатніми. У зв'язку з цим у статті пропонується адаптивний підхід, як найбільш релевантний в умовах кризи та економічної невизначеності, з якими стикаються українські підприємства. Він заснований на гнучкості та здатності підприємств швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Надано рекомендації щодо використання цього підходу для створення стратегічних альянсів у сучасних умовах.

Ключові слова: **стратегічні альянси, українська економіка, методологія, криза, невизначеність.**

JEL Classification: B41, L19, M13, M21.

Постановка проблеми. Військова агресія в Україні створює безпрецедентні виклики для економіки країни, які кардинально відрізняються від звичайних економічних криз. Це і фізична руйнація інфраструктури, виробничих потужностей, і масова міграція та втрата трудових ресурсів, втрати в аграрному секторі, блокада та руйнація міжнародних торговельних шляхів, зростання державних видатків на оборону та відбудову, інфляція та знецінення національної валюти, погіршення можливостей зовнішнього фінансування тощо. За даними Світового банку, загальна сума збитків від руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей на кінець 2023 року оцінюється у понад 486 мільярдів доларів. Збитки тільки транспортній інфраструктурі становлять понад 35 мільярдів доларів, збитки житловому фонду оцінюються у 50-70 мільярдів доларів, постраждало понад 20% сільськогосподарських угідь України, зруйновано або пошкоджено електростанції, постраждали великі підприємства у Маріуполі, Запоріжжі, Запоріжжі, Кривому Розі, Харкові, знищено заводи й устаткування з перероблювання



сільгосппродукції, хімічної продукції, машинобудування (UN New, 2024). Прямі та непрямі втрати для економіки внаслідок руйнування промисловості та інфраструктури також включають втрату робочих місць, зниження податкових надходжень і необхідність масштабних витрат на відновлення. Ці виклики стосуються всіх аспектів національної економіки та потребують особливих стратегій, які стануть інструментом для подолання кризи, відновлення економіки, допоможуть бізнесу вижити й адаптуватися в умовах глобальної нестабільності та невизначеності.

Ефективною стратегією, здатною принести низку рішень, які сприятимуть відновленню конкурентоспроможності та розвитку економіки в умовах зруйнованої інфраструктури, виробничих потужностей і нестабільності, може стати створення стратегічних бізнес-альянсів. Створення стратегічних бізнес-альянсів особливо актуальне в прагненні компаній, з одного боку, залишитися незалежними, з іншого – отримати синергетичний ефект від спільного використання ресурсів і можливостей для створення конкурентної переваги. Статистичні дані про стратегічні альянси в Україні, особливо в контексті підприємств, показують значне зростання інтересу до таких партнерств. Останніми роками українські підприємства, як великі, так і середні, активно формують стратегічні альянси для поліпшення конкурентоспроможності та посилення позицій на міжнародних ринках. Основними стимулами для цього є доступ до нових ринків, покращення інноваційного потенціалу та можливості для обміну технологіями. Хоча конкретні цифри щодо кількості альянсів складно знайти, деякі джерела вказують на зростання інвестиційної активності та зовнішніх партнерств, зокрема з міжнародними організаціями, що є ключовим показником важливості таких альянсів для відбудови та модернізації економіки України в умовах воєнного конфлікту (Savoy & Staguhrn, 2023).

Для вітчизняних компаній стратегічні альянси, як інструмент кооперації між українськими та міжнародними компаніями, державними та приватними організаціями, можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні адаптації компаній до нових ринкових умов і подальшого їхнього розвитку, що особливо важливо в умовах нестабільної політичної ситуації та обмежених можливостей для внутрішнього фінансування. Однак, аспекти управління формуванням альянсів не так добре розроблені, як інші функції управління, які мають стандартизовані операції та процеси. Проблемою також є те, що знання про управління альянсами, як правило, непослідовні та неструктуровані, дослідження часто фокусуються на короткострокових результатах, у той час, як довгострокова стійкість і життєздатність альянсів залишаються недостатньо вивченими.

Аналіз останніх досліджень. Останніми роками науковці з різних країн активно досліджують питання формування, функціонування та управління стратегічними альянсами. Увага дослідників Flatten T., Greve G., Brettel M. (Flatten, Greve, & Brettel, 2011), Hong J. (Hong, 2020) зосереджена на таких аспектах, як мотивація до створення альянсів, моделі взаємодії партнерів, вони прагнуть зрозуміти, як такі партнерства можуть сприяти створенню стійких конкурентних переваг, аналізують, як альянси сприяють обміну знаннями та стимулюють інновації, допомагаючи компаніям швидше виводити нові розробки на ринок, вивчають переваги, перешкоди та бар'єри, з якими вони стикаються під час альянсів, аби запропонувати способи подолання таких проблем і підвищення успішності альянсів. Українські учені, враховуючи специфіку національного бізнес-середовища, також зробили значний внесок у розвиток цієї наукової галузі, пропонуючи моделі стратегічного партнерства для підприємств у контексті економічної нестабільності та глобальних викликів. Так, Козаченко Г., Шульженко Л. (Козаченко, Шульженко, 2014) досліджують природу стратегічного альянсу, його характеристики та властиві йому ознаки, які мають враховуватися у використанні стратегічного альянсу в інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту; Шкода М., Щербаков В. (Шкода & Щербаков, 2023), аналізують переваги та недоліки стратегічних альянсів та їхній вплив на економіку України; Корж М., Фоміченко І. (Корж & Фоміченко, 2023) працюють над визначенням сучасних типів, видів та мотивів створення стратегічних альянсів, Татарінов В.В., Татарінов В.С., Павлова В. (Татарінов, Татарінов, & Павлова, 2021), вивчають принципові можливості участі малих та середніх підприємств у міжнародних стратегічних альянсах.

Попри значний внесок науковців у дослідження стратегічних альянсів, залишаються невирішеними ключові аспекти, що обмежують їх ефективне впровадження в умовах нестабільного бізнес-середовища. Зокрема, більшість сучасних підходів до управління стратегічними альянсами розроблені для стабільних ринкових умов і часто не враховують

специфіки перехідних економік, таких як українська, де висока невизначеність є нормою, недостатньо досліджено механізми адаптації стратегічних альянсів до швидких змін, таких як економічні кризи, регуляторні обмеження або технологічні трансформації, також існує потреба в створенні інструментів, які дозволяли б адаптувати світові практики до конкретних умов українського ринку, враховуючи локальні особливості й потреби партнерів.

Мета статті – провести аналіз наявних методологічних підходів до створення стратегічних альянсів, виявити їхню застосовність та обмеження в контексті сучасних економічних умов України, а також розробити адаптивний підхід, який буде найбільш ефективним для українських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети в статті застосовано комбіновану методологію, на основі поєднання системного, ресурсного, інституціонального підходів, що дозволить комплексно дослідити існуючі підходи до створення стратегічних альянсів, оцінити їх застосовність в умовах України та розробити адаптивний підхід, орієнтований на гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни й адаптацію стратегій підприємств залежно від поточних умов. Адаптивний підхід дасть змогу більш виважено підійти до процесу вибору партнерів, розроблення бізнес-моделей співробітництва, обґрунтувати процес управління та розвитку альянсів, що, своєю чергою, зробить компанію гнучкішою до мінливих умов ведення бізнесу, сприятиме ухваленню оптимальних бізнес-рішень щодо залучення іноземного капіталу, технологій, розподілу ризиків і фінансування таких проєктів.

Основні результати дослідження. Альянс – це угода про співпрацю або асоціація між двома або більше незалежними підприємствами, які будуть керувати одним конкретним проєктом з певною тривалістю. Він створюється для того, щоб партнери могли об'єднати ресурси та скоординувати зусилля для досягнення результатів, які жоден із них не зміг би отримати, діючи поодиноці (Dussauge, Garrette, 2000).

Стратегічний альянс – це особливий спосіб партнерських відносин між двома або більше компаніями, які об'єднуються для досягнення низки узгоджених цілей, але залишаються незалежними після створення альянсу, щоб вносити свій внесок і ділитися вигодами на постійній основі в одній або кількох ключових стратегічних галузях, наприклад, у сфері технологій, продукції (Anderson, Rangan, 1997).

Дослідження стратегічних альянсів, проведені за останні десятиліття, свідчать про те, що стратегічні альянси кардинально впливають на ефективність роботи партнерів з погляду фінансової, операційної та організаційної ефективності компанії. За оцінками в проведеному дослідженні компанією McKinsey, успішність стратегічних альянсів зросла з 50% до 60% за останні п'ять років (McKinsey, 2022). Наприклад, акціонерна вартість компанії Pfizer зросла, коли у квітні 2021 року вона оголосила про стратегічний альянс із BioNTech для пришвидшення глобального розроблення вакцини COVID-19, а в листопаді того ж року компанії повідомили, що їхній спільний продукт був успішним у першому проміжному аналізі дослідження (Pífeiro-Chousa et al., 2022). Партнерство з OpenAI значно посилило позиції Microsoft на ринку ШІ, зробивши її сильнішим конкурентом Google. Завдяки інтеграції AI-технологій у хмарні сервіси, Microsoft змогла зафіксувати значне збільшення витрат. Так, у першому кварталі 2024 року Microsoft зафіксувала зростання доходів від хмарного бізнесу, яке склало 26% порівняно з попереднім роком (Tech Byte Insights, 2024). Укладення стратегічного альянсу між Starbucks та Nestlé у 2018 році мало значний вплив на ефективність діяльності обох компаній та їхнє зростання продажів. Основні аспекти цього впливу включають розширення розподільчої мережі, збільшення портфоліо продуктів, поліпшення фінансових показників. З моменту укладення альянсу акції Starbucks значно зросли в ціні, а в першому кварталі 2024 року Starbucks повідомила про зростання доходів на 12% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що свідчить про позитивний вплив альянсу на фінансові показники компанії (Starbucks Reports, 2024).

Аналіз міжнародних альянсів показує значний позитивний вплив на фінансову, операційну та організаційну ефективність партнерів, і хоча українське бізнес-середовище має свої специфічні виклики, досвід міжнародних стратегічних альянсів можна адаптувати для українських підприємств.

Водночас створення стратегічних альянсів – це складний процес, що вимагає певних наукових підходів та врахування безлічі факторів. У своєму дослідженні McKinsey підкреслює, що успішні альянси потребують ретельного опрацювання механізмів співробітництва, довіри

між партнерами, чіткої стратегії, що дає змогу партнерам досягати спільних цілей і розділяти ризики, а також приділяє увагу важливості розвитку компетенцій з управління такими альянсами (McKinsey, 2022). Для створення стратегічних альянсів використовуються різні методологічні підходи, які являють собою системні стратегії та принципи, що застосовуються для формування, розвитку та управління співпрацею між компаніями з метою досягнення спільних цілей.

Основними, найбільш розробленими методологічними підходами до створення бізнес-альянсів, є: системний, ресурсний, інституційний. Вибір даних підходів обґрунтовується наступними причинами: по-перше, ці підходи охоплюють усі ключові аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів, включно з внутрішньою структурою взаємодій (системний підхід), використанням ресурсів (ресурсний підхід) і впливом зовнішнього середовища (інституціональний підхід), що дає змогу досліджувати альянси з різних боків; по-друге, ці підходи застосовні в різних економічних та інституційних умовах, що робить їх релевантними як для стабільних економік, так і для кризових або нестабільних ситуацій, таких як в Україні; по-третє, ці підходи широко використовуються у світовій практиці, їхню ефективність доведено в різних галузях і регіонах, що робить їх надійною основою для аналізу стратегічних альянсів. Таким чином, вибір системного, ресурсного та інституційного підходів ґрунтується на їхній спроможності дати комплексне, гнучке та доведене розуміння стратегічних альянсів. Розглянемо зміст цих підходів.

Представники системного підходу Dyer J., Kale P., Singh H. (Dyer, Kale, & Singh, 2001), Doz Y., Hamel G. (Doz & Hamel, 2001), Moore J. (Moore, 1996) дотримуються тієї точки зору, що компанії в альянсах діють як елементи єдиної екосистеми, де їхнє виживання та розвиток залежать як від взаємозалежних зв'язків з іншими компаніями, так і від зовнішнього середовища, що вони можуть формувати успішні альянси, особливо в умовах нестабільних ринків, проявляючи гнучкість у координації внутрішніх ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін, а також, що створення альянсів потребує системного підходу до управління взаємопов'язаними процесами всередині та між партнерами, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність співпраці.

Системний підхід при створенні стратегічних альянсів включає використання комплексного бачення, в якому альянс розглядається як частина ширшої бізнес-екосистеми, в якій різні частини альянсу взаємодіють одна з одною та зовнішнім середовищем, забезпечуючи сталу співпрацю та досягнення стратегічних цілей. Використовуючи положення системного підходу в контексті стратегічних альянсів, можна виокремити такі принципи створення альянсів:

- комплексне розуміння взаємодій. Стратегічний альянс виступає як система, що складається з декількох взаємопов'язаних елементів - партнерів, їхніх цілей, ресурсів, культур, технологій і зовнішніх чинників, що дає змогу враховувати вплив кожного учасника і зовнішнього середовища на альянс у довгостроковій перспективі. При цьому важливим є розуміння, як ці елементи взаємодіють і впливають один на одного, для чого аналізуються взаємозалежності партнерів та умови їхньої спільної роботи, включно з такими аспектами, як розподіл ресурсів і знань, спільне ухвалення рішень і вирішення конфліктів;

- гнучкість і здатність до адаптації. Усередині та поза альянсом відбуваються постійні зміни, причому, в різних напрямках одночасно та стрімко, які впливають на його стійкість та ефективність, що, своєю чергою, потребує гнучкості в управлінні, щоб альянс міг адаптуватися до нових умов ринку, зміни потреб клієнтів та технологічних інновацій, забезпечуючи його довготривалу життєздатність. Гнучкість дає змогу альянсу змінювати конфігурацію учасників, перерозподіляти ресурси та перерозподіляти ролі залежно від нових умов. Здатність до адаптації забезпечує стратегічному альянсу можливість постійно вчитися і коригувати свої стратегії на основі зовнішніх сигналів і внутрішнього аналізу. У сукупності, гнучкість і здатність до адаптації дають йому змогу не просто виживати в мінливому середовищі, а й використовувати зміни для поліпшення своєї конкурентоспроможності;

- орієнтація на довгострокову перспективу. Стратегічний альянс у рамках системного підходу розглядають як частину ширшого середовища (економічного, соціального, технологічного), яке постійно змінюється. Орієнтація на довгострокову перспективу дає змогу альянсу враховувати майбутні зміни та розвиватися таким чином, щоб залишатися життєздатним протягом тривалого часу. Це охоплює планування на кілька кроків уперед,

зміцнення відносин із партнерами, розвиток нових компетенцій та інновацій. У результаті альянс стає більш стійким, пристосованим і здатним підтримувати свій розвиток протягом тривалого періоду;

- оцінка ризиків і управління ними. У рамках системного підходу стратегічний альянс розглядають як комплексну систему, де взаємодія між учасниками, ресурсами та зовнішніми умовами може створити як можливості, так і загрози. Оцінка ризиків дає змогу виявити потенційні проблеми (наприклад, фінансові, операційні або репутаційні), які можуть виникнути в процесі співпраці. Ефективне управління цими ризиками передбачає розроблення стратегій мінімізації та планів дій на випадок кризових ситуацій, що дає змогу учасникам альянсу не тільки передбачати та пом'якшувати можливі негативні наслідки, а й використовувати інформацію про ризики для поліпшення своїх процесів і підвищення загальної стійкості альянсу;

- врахування зовнішнього середовища. Стратегічний альянс розглядають у контексті зовнішнього середовища, що охоплює економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники. Системний підхід передбачає аналіз не тільки внутрішніх ресурсів і процесів учасників альянсу, а й чинників зовнішнього середовища, які можуть вплинути на його діяльність. Врахування зовнішнього середовища дає змогу учасникам стратегічного альянсу виявити можливості та загрози, які можуть виникнути внаслідок змін у ринкових умовах, законодавстві, споживчих перевагах і технологічному прогресі. Це розуміння допомагає формувати стратегії, адаптовані до реальних умов, підвищуючи шанси на успішну взаємодію та довгострокову співпрацю.

Таким чином, забезпечуючи комплексне розуміння всіх аспектів взаємодії між учасниками, їхніми ресурсами та навколишнім середовищем, системний підхід дає змогу враховувати складні взаємозв'язки та динаміку, що критично важливо для успішного функціонування альянсу в умовах постійних змін.

Представники ресурсної теорії, акцентують на значущості унікальних і рідкісних ресурсів компанії у створенні стійкої конкурентної переваги через альянси та дотримуються тієї думки, що об'єднання підприємств і організацій в альянси з метою поповнення відсутніх ресурсів і компетенцій є економічно вигідним. У роботі «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» (Barney, 1991) стверджується, що фірми можуть досягати стійкої конкурентної переваги, якщо володіють ресурсами, що є цінними, рідкісними, важко копіюваними та незамінними. В дослідженні «The Theory of the Growth of the Firm» (Penrose, 1995) наголошено на тому, що фірми зростають завдяки ефективному використанню своїх внутрішніх ресурсів та управлінню ними. Дослідники Lanzolla G. and Markides C. (Lanzolla & Markides, 2021), вивчаючи вплив стратегічних рішень та управління ресурсами на конкурентоспроможність фірм, акцентували увагу на стратегічних альянсах як на механізмі використання зовнішніх ресурсів для зміцнення позицій компанії на ринку.

Вивчення основних положень ресурсного підходу до створення бізнес-альянсів дає можливість сформулювати такі характеристики його застосування:

- придбання ресурсів. Альянси розглядаються як спосіб отримання доступу до рідкісних, цінних і унікальних ресурсів партнера, які можуть бути недоступні всередині компанії. Ці ресурси можуть містити фізичні активи (обладнання, технології), фінансові ресурси, людський капітал (знання, навички), інтелектуальну власність (патенти, торгові марки), організаційні можливості або доступ до ринків. Згідно з (Barney, 1991), компанія, володіючи рідкісними ресурсами, здатна побудувати стійку конкурентну перевагу;

- компліментарність ресурсів. Успішні альянси формуються, коли компанії володіють ресурсами, що доповнюють один одного, що забезпечує можливість досягнення синергії між учасниками та значно підвищує їхню загальну ефективність і конкурентоспроможність. Компліментарність ресурсів створює потужнішу та більш конкурентоспроможну структуру, здатну ефективно розв'язувати складні завдання та використовувати нові ринкові можливості. Наприклад, одне підприємство може володіти передовими технологіями, а інше - доступом до широкої мережі розподілу. Спільне використання цих ресурсів дає змогу створити більш якісний продукт або послугу, що збільшує конкурентоспроможність альянсу на ринку;

- створення нових знань та їх ефективний обмін між партнерами. У рамках ресурсного підходу стратегічні альянси розглядаються як платформи для кооперації, де учасники можуть ділитися своїм досвідом, технологіями та інноваціями, створюючи нові знання, що посилюють конкурентоспроможність кожного партнера і всього альянсу в цілому. Ефективний обмін

знаннями між партнерами дає змогу не лише покращити наявні процеси, а й створювати інноваційні рішення, наприклад, в альянсі можуть об'єднуватися компанії з різними науковими дослідженнями та розробками, що веде до створення інноваційних продуктів, які мають вищу цінність на ринку;

- управління ресурсами. Ресурсний підхід представляє стратегічний альянс як систему, де успіх залежить від того, наскільки ефективно управляються і розподіляються ресурси учасників. Правильне управління ресурсами дає змогу не тільки мінімізувати витрати, а й оптимізувати процеси, що сприяє підвищенню загальної ефективності альянсу. Наприклад, чіткий розподіл ролей і обов'язків між партнерами, а також створення механізмів для обміну ресурсами, допомагає уникнути дублювання зусиль і максимізувати результати. Ба більше, управління ресурсами охоплює моніторинг та оцінку їхнього використання, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Таким чином, положення ресурсного підходу визначають стратегічний альянс як механізм, що дає змогу отримувати вигоду з ресурсів іншої компанії, не інтегруючи їх повністю. Підхід фокусується на об'єднанні й оптимальному використанні ресурсів компанії для досягнення конкурентних переваг і може бути застосований у ситуаціях, коли організаціям потрібен доступ до додаткових або унікальних ресурсів, щоб реалізувати стратегічні цілі, посилити свої ринкові позиції або підвищити ефективність.

Інституціональний підхід до створення стратегічних альянсів стає особливо актуальним в умовах глобалізації та збільшення взаємодії між компаніями з різних країн. У таких умовах важливо враховувати культурні відмінності, правові норми та економічні реалії, щоб забезпечити ефективну взаємодію. Представники інституціонального підходу досліджують вплив зовнішніх інститутів (правил, норм, культурних установок) на формування та функціонування стратегічних альянсів. Дослідники DiMaggio P., Powell W. (DiMaggio, Powell, 1983) у своїх працях про «новий інституціоналізм» в організаційній теорії заклали підґрунтя для інституціонального підходу. У праці «The Iron Cage Revisited» (DiMaggio, Powell, 1983) вони наголошують, що організації, зокрема бізнес-альянси, діють не лише на основі економічних раціональностей, а й під впливом інституціональних норм і правил, що формуються навколишнім середовищем. Це пояснює, чому альянси часто підкоряються тиску інституційних норм, щоб відповідати очікуванням ринку, регуляторів та інших гравців. Один з основоположників транзакційних витрат та інституційної економіки, Williamson O., пояснює, як альянси допомагають компаніям мінімізувати транзакційні витрати, що виникають під час взаємодії із зовнішніми партнерами, через створення довгострокових стосунків і спільних правил поведінки (Williamson, 2000). Scott R. (Scott, 2014) запропонував більш деталізоване розуміння інституціональної теорії, описуючи вплив регулятивних, нормативних і когнітивних елементів на формування стратегічних альянсів; у його праці компанії розглядають як суб'єктів, які підпорядковуються не лише економічній логіці, а й нормам та культурним очікуванням, які діють у їхньому інституціональному середовищі. У праці «The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective» (Pfeffer and Salancik, 1978) акцентовано увагу на те, як саме зовнішні чинники та залежність від ресурсів впливають на створення й управління стратегічними альянсами.

Систематизація положень інституційного підходу до створення стратегічних альянсів дає змогу виокремити такі елементи:

- вплив інститутів. Інститути, включно з юридичними нормами, культурними традиціями та соціальними практиками, створюють рамки, в яких компанії ухвалюють рішення про створення альянсів. Ці рамки визначають, які партнерства вважаються прийнятними або бажаними. Також інститути встановлюють стандарти та практики, які впливають на організаційну структуру та управління альянсами;

- інтеграція зовнішніх ресурсів. Компанії залежать від ресурсів, що перебувають поза їхнім контролем, таких як фінансування, технології, знання і людські ресурси. Зокрема, для успішного виконання великих проєктів або впровадження інновацій компанії часто потребують значніших ресурсів, ніж вони можуть зібрати самостійно, і створення альянсів стає необхідним для доступу до цих ресурсів, що дає змогу організаціям виживати та розвиватися;

- координація та взаємодія. Взаємодія між партнерами альянсу визначається не лише стратегічними цілями, а й інституціями, нормами та культурними аспектами, які формують рамки для співпраці. Встановлення чітких правил, механізмів і ролей сприяє ефективнішій

координації та взаємодії, що веде до успішної реалізації спільних проєктів і досягнення спільних цілей;

- адаптація та гнучкість. Зміни в законодавстві, які впливають на правила співробітництва або на умови, в яких функціонують компанії, вимагають від них швидкої адаптації, уміння пристосовуватися до нових умов, вимог та очікувань з боку партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Ці якості забезпечують не тільки виживання в умовах невизначеності, а й можливість зростання та розвитку в динамічному бізнес-середовищі;

- вплив на стратегічну поведінку. У рамках інституціонального підходу стратегічні альянси формуються з урахуванням впливу інститутів на поведінку учасників, що формується та регулюється зовнішніми інституціональними чинниками, такими як закони, правила, норми та соціальні очікування. Ці фактори відіграють ключову роль у визначенні того, як компанії обирають партнерів, як вони вибудовують взаємодію і які довгострокові цілі ставлять перед собою в рамках альянсу;

- інновації та навчання. З погляду інституційного підходу, інновації та навчання в стратегічних альянсах відбуваються під впливом зовнішніх інститутів - законів, правил, норм і очікувань, які визначають напрямки інноваційного розвитку та способи обміну знаннями. Інститути стимулюють компанії до співпраці для виконання нормативних вимог, упровадження нових технологій та обміну досвідом, що допомагає організаціям адаптуватися до змін і зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Виходячи з наведених положень інституційного підходу до створення стратегічних альянсів, можна зазначити, що підхід ґрунтується на впливі зовнішніх норм, правил, соціальних і культурних очікувань на поведінку організацій. Його застосування є доцільним за умов, коли інституціональне середовище чинить значний вплив на діяльність компанії. У таких умовах організації формують альянси для адаптації до нормативних вимог, зміцнення своєї легітимності, а також для отримання доступу до ресурсів, знань і технологій, що регулюються інституційними рамками.

Як видно з викладеного матеріалу, системний, ресурсний та інституціональний підходи до створення стратегічних альянсів, є потужними інструментами для розуміння та розробки цих альянсів у глобальному контексті, проте вони не працюють в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації. Основні причини, які стримують застосування цих підходів в умовах української економіки, можна характеризувати так.

Економіка країни перебуває в умовах війни, політичних та економічних ризиків, що робить традиційні підходи непридатними для ситуації, яка характеризується високим ступенем нестабільності, обмеженими ресурсами, слабким інституційним середовищем і необхідністю короткострокових рішень. Українські підприємства стикаються з нестабільними ринковими умовами та непередбачуваними змінами в законодавстві, що робить важливим гнучке реагування на зміни, а не суворе дотримання стандартних методологій.

Системний підхід, в умовах України, може не враховувати високий рівень невизначеності та складності зовнішнього середовища. Цей підхід орієнтований на управління всіма частинами системи та їхніми взаємозв'язками, що в Україні часто є неможливим через мінливі умови, такі як війна та економічні кризи. Також взаємодія між учасниками альянсів часто ускладнюється через проблеми з довірою та недостатню інтеграцію у світові бізнес-структури. Багато українських компаній змушені фокусуватися на короткострокових цілях, і їхні здібності до довгострокової координації та планування обмежені (McKinsey, 2022). Ці перешкоди вимагають нестандартних підходів до управління та координації.

Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, проте в Україні, в умовах санкцій та зруйнованої інфраструктури, підприємства стикаються з обмеженими ресурсами, постійною нестачею кваліфікованих кадрів та технологічних інновацій, що також стримує ефективне застосування ресурсного підходу. Зовнішні ресурси, як-от інвестиції або доступ до міжнародних ринків, обмежені, що унеможливорює повне використання ресурсного підходу. Учасники альянсів можуть шукати альтернативні джерела ресурсів, такі як міжнародні гранти або співпраця з неурядовими організаціями, які не завжди вписуються в традиційні моделі (Татарінов, Татарінов, Павлова, 2021). А це вимагає більш унікальних механізмів, ніж ті, що пропонує традиційний ресурсний підхід.

Інституціональний підхід передбачає, що альянси створюються в умовах певного правового та регуляторного середовища. В Україні інститути, такі як правова система,

фінансові та державні структури, нерідко не підтримують стабільний розвиток стратегічних альянсів. Корупція, брак прозорості та нестабільність правових норм створюють перешкоди для ефективного застосування інституційного підходу. Крім того, бізнес-культура і методи ведення справ в Україні часто відрізняються від західних моделей, що ускладнює адаптацію інституціонального підходу, який передбачає стабільні та довгострокові відносини в рамках партнерств.

Усі ці фактори підкреслюють необхідність розроблення адаптованої методології для створення стратегічних альянсів, що базується на гнучкості, швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища та здатності оперативно реагувати на виклики, пов'язані з мінливістю економіки, зовнішніми загрозами та нестабільністю інституціонального середовища. Адаптивний підхід, який фокусується на гнучкості, управлінні ризиками та стратегічній кооперації, являє собою більш ефективне рішення для українських підприємств. Він дає змогу швидко реагувати на зміни, оптимізувати використання доступних ресурсів і вибудовувати довгострокові стратегії для відновлення та сталого розвитку. У сучасних умовах, коли невизначеність стала нормою, адаптивний підхід є найбільш релевантним і затребуваним для створення успішних стратегічних альянсів в Україні.

Основою адаптивного підходу до створення стратегічних альянсів в умовах української економіки є здатність підприємств та організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до нестабільних умов. Цей підхід особливо актуальний у світлі воєнних дій, економічної нестабільності та необхідності відновлення країни. Пропонуємо розглянути такі основні положення цього адаптивного підходу:

- у воєнних діях, економічній нестабільності підприємства змушені переглядати свої ланцюжки постачань і кооперуватися з новими партнерами, щоб мінімізувати ризики та зберегти виробництво, тобто, в умовах постійних змін та невизначеності підприємства повинні бути здатні швидко реагувати на нові виклики та коригувати свої стратегії у найкоротші терміни;

- стратегічні альянси створюються з урахуванням швидко мінливого зовнішнього середовища, включаючи політичну, економічну та соціальну нестабільність. Підприємства адаптують свою діяльність залежно від зміни умов і потреб ринку, наприклад, альянси можуть виникати між виробничими підприємствами та логістичними компаніями для забезпечення надійних поставок продукції в умовах кризи;

- в умовах нестабільності альянси орієнтуються на короткострокові або середньострокові цілі, як-от забезпечення виживання, підтримання виробництва або спільне розв'язання поточних проблем, тому актуальним буде створення тимчасових альянсів, наприклад, для забезпечення безперебійних поставок сировини або підтримки виробництва в умовах дефіциту ресурсів;

- в умовах обмеженості ресурсів (сировинних, фінансових, людських) підприємства об'єднуються для спільного використання доступних активів і ресурсів, зокрема, виробничих потужностей, складів або транспортних засобів;

- адаптивний підхід орієнтується на впровадження інновацій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, таким чином, створення альянсу створить умови підприємствам обмінятися знаннями, технологіями та досвідом для створення конкурентних переваг;

- в умовах невизначеності, кризи важливо розподіляти ризики між партнерами і розробляти механізми для мінімізації втрат. Адаптивний підхід включає проактивне управління ризиками та створення механізмів захисту від невизначеності;

- важливим елементом адаптивного підходу є тісна взаємодія з державними структурами та міжнародними організаціями для отримання підтримки, інвестицій та консультацій, наприклад, створення альянсів між українськими підприємствами та міжнародними організаціями для спільної реалізації проєктів з відновлення інфраструктури та економіки.

На основі цих положень сформулюємо принципи адаптивного підходу (табл. 1).

Як бачимо, адаптивний підхід до створення стратегічних альянсів орієнтований на гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни й адаптацію стратегій підприємств залежно від поточних умов. Для вітчизняних підприємств, що працюють в умовах нестабільності й невизначеності, обмеженого доступу до фінансування сформульовані принципи адаптивного підходу пропонують конкретні рекомендації з оперативного реагування

на зміни зовнішнього середовища, створюють чіткі орієнтири для дій на різних тимчасових горизонтах, допомагають раціонально розподіляти ресурси, концентруючи зусилля на найбільш актуальних завданнях, формувати більш міцні й взаємовигідні партнерства.

Таблиця 1 – Принципи адаптивного підходу до формування стратегічних альянсів
Table 1 – Principles of an adaptive approach to forming strategic alliances

Принцип	Характеристика
Принцип гнучкості	Учасники стратегічного альянсу повинні бути готові до швидких змін зовнішніх умов, таких як економічні або політичні кризи, зміни попиту або нормативного середовища. Здатність до швидкої адаптації дозволяє альянсам ефективно відповідати на виникаючі загрози й можливості
Принцип подвійного фокусу	Альянси повинні враховувати як короткострокові завдання (виживання й мінімізація втрат в умовах війни), так і довгострокові цілі (відновлення після кризи й сталий розвиток). Такий підхід дозволяє не тільки впоратися з поточними труднощами, але й забезпечити зростання у майбутньому
Принцип спільного використання ресурсів	В умовах економічного й ресурсного дефіциту стратегічні альянси повинні забезпечувати ефективне використання й розподіл доступних ресурсів між партнерами. Це дозволяє мінімізувати витрати й підвищити загальну продуктивність альянсу
Принцип диверсифікованості ризиків	Розподіл ризиків між партнерами альянсу допомагає мінімізувати можливі втрати в умовах нестабільності й невизначеності, а також створює стійку структуру керування ризиками
Принцип динамічного керування	Керування альянсами повинне бути динамічним і постійно адаптуватися до змін. Це включає регулярний перегляд стратегій, коректування планів і перегляд завдань альянсу залежно від поточної ситуації
Принцип інноваційності	Адаптивні альянси повинні активно впроваджувати інновації й використовувати сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності й підвищення ефективності виробництва й керування
Принцип орієнтації на відновлення й сталий розвиток	Альянси повинні бути вбудовані в програми відновлення економіки, інфраструктури й промисловості, які актуальні в Україні. Це дозволяє учасникам спільно працювати над розв'язанням завдань відновлення зруйнованих об'єктів і модернізації ключових секторів економіки
Принцип орієнтації на соціальну стабільність	Враховуючи соціально-економічні наслідки війни, стратегічні альянси повинні сприяти вирішенню соціальних проблем, таким як підтримка зайнятості, соціальна відповідальність, а також відновлення й зміцнення місцевих співтовариств
Принцип відкритості й міжгалузевого співробітництва	В умовах нестабільності створюються альянси, які охоплюють різні галузі й сектори економіки. Це сприяє створенню синергії й дозволяє об'єднувати зусилля для вирішення комплексних завдань в умовах кризи
Принцип міжнародного співробітництва	У сучасних умовах українська економіка вимагає залучення іноземних партнерів для підтримки у вигляді технологій, знань, фінансів і доступу до ринків. Стратегічні альянси повинні активно розбудовувати міжнародне співробітництво для досягнення цих цілей
Принцип орієнтації на сталий розвиток	У довгостроковій перспективі функціонування альянсів спрямоване на створення умов для стійкого росту, відновлення навколишнього середовища й модернізацію економіки України, спираючись на принципи сталого розвитку й «зеленої» економіки

Джерело: авторська розробка

Однак, незважаючи на свою значимість, адаптивний підхід не є універсальним і в деяких випадках може вимагати доповнення іншими методами керування. Для більш повного розуміння переваг адаптивного підходу, його обмежень, корисно порівняти його із традиційними підходами до створення стратегічних альянсів, такими як системний, ресурсний і інституціональний підходи й систематизувати їхні ключові відмінності й застосування в українській економіці. Із цього погляду пропонується виділити ключові компоненти кожного методологічного підходу (табл. 2).

Таблиця 2 – Ключові компоненти методологічних підходів до формування стратегічних альянсів**Table 2 – Key components of methodological approaches to forming strategic alliances**

Компонент	Системний підхід	Ресурсний підхід	Інституціональний підхід	Адаптивний підхід
Цілі	Взаємозалежне досягнення довгострокових цілей партнерів	Ефективне використання й об'єднання ресурсів	Урахування інституціональних факторів (правила, норми, закони)	Гнучкість і адаптація до мінливих умов
Стратегічний фокус	Довгострокові цілі, стабільність	Фокус на ефективному використанні ресурсів	Адаптація до зовнішніх умов і регулювання	Баланс короткострокових і довгострокових цілей, оперативна адаптація
Ключові принципи	Цілісність, взаємодія, координація	Компліментарність ресурсів, синергія	Урахування впливу зовнішнього середовища й залежності від зовнішніх ресурсів	Швидка адаптація, мобільність
Основні етапи	Побудова, керування й адаптація системи	Ідентифікація ресурсів, оцінка їх доступності й спільного використання	Взаємодія з регуляторами, створення інституціональних структур	Адаптація до зміни ринкових умов, керування ризиками
Роль зовнішнього середовища	Вплив зовнішніх факторів ураховується на всіх етапах	Вплив ресурсів зовнішнього середовища (фінансових, технологічних і ін.)	Залежність від регуляторів, економічної політики й ринкових умов	Зовнішнє середовище вимагає оперативної реакції на зміни
Керування ризиками	Системне керування ризиками через регулярний моніторинг	Керування ризиками, пов'язаними з доступом до ресурсів	Ризики, пов'язані зі зміною інституціональних умов	Оперативна оцінка й швидка реакція на нові ризики
Роль інновацій і навчання	Впровадження інновацій на системній основі, навчання для підтримки синергії	Створення нових знань і технологій через об'єднання ресурсів	Навчання як адаптація до змін в інституціональному середовищі	Використання інновацій для збільшення гнучкості й стабільності альянсу
Оцінка ефективності	Довгострокова синергія й стабільність системи	Ріст ефективності використання ресурсів, зниження витрат	Відповідність вимогам регуляторів, успішність взаємодії із зовнішнім середовищем	Ефективність адаптації й стабільність у мінливих умовах
Застосування в умовах кризи	Обмежене, вимагає стабілізації	Середнє, але фокусується на внутрішньому потенціалі	Середнє, ураховує зовнішні зміни, але не завжди швидко реагує	Високе, орієнтоване на швидкість змін і адаптацію
Приклад застосування	Альянси у високо технологічних галузях із тривалими проектами	Альянси для спільного використання унікальних ресурсів	Альянси у регульованих галузях (наприклад, енергетика)	Альянси в умовах політичної й економічної нестабільності

Джерело: авторська розробка

Порівняння ключових компонентів методологічних підходів до створення стратегічних альянсів дозволяє зробити наступні висновки:

- системний підхід має обмежену гнучкість, що робить його не занадто ефективним в умовах кризи;
- інституціональний підхід сильніший у взаємодії із зовнішніми інституціями, але не так швидко адаптується до змін;
- ресурсний підхід орієнтований на ефективне використання ресурсів, але може бути недостатньо гнучким в умовах невизначеності;
- адаптивний підхід є найбільш гнучким і оперативним в умовах мінливого зовнішнього середовища й криз, що робить його найбільш відповідним для умов української економіки в цей момент.

Представлена таблиця дозволяє наочно побачити, які аспекти кожного підходу найбільше відповідають поточним потребам українських підприємств і в чому полягає перевага адаптивного підходу, а також здійснити порівняльний аналіз методологій, застосованих у різних галузях і умовах, вибір придатного методу для створення стратегічного альянсу залежно від умов зовнішнього середовища, доступних ресурсів і специфіки галузі, а також розробити стратегії на основі підходів, які найкраще відповідають поточним умовам і цілям підприємства.

Висновки. В умовах нестабільної економіки України, традиційні методологічні підходи до створення стратегічних альянсів, такі як системний, ресурсний та інституційний, показують свої обмеження щодо гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. Сучасні реалії вимагають від підприємств високого ступеня адаптивності та оперативності в ухваленні рішень, що особливо актуально в умовах криз, економічних потрясінь і мінливих зовнішніх чинників.

Адаптивний підхід, з урахуванням його гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни, стає найбільш затребуваним для українських підприємств, які прагнуть вижити і розвиватися в поточних умовах. Цей підхід дає змогу оперативно переглядати стратегічні альянси, коригувати їхні цілі та стратегії у відповідь на зовнішні виклики, що критично важливо в умовах невизначеності. Принципи гнучкості, кооперації, спільного використання ресурсів та орієнтації на інновації забезпечують можливість не тільки виживання в кризових умовах, а й сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Проте важливо підкреслити, що адаптивність не повинна виключати довгострокове планування і стратегічне мислення. Тому комбіноване використання адаптивного підходу з елементами традиційних методів дасть змогу підприємствам створювати більш збалансовані та стійкі стратегічні альянси. Такий підхід забезпечить підприємствам гнучкість і готовність до змін, а також міцне підґрунтя для довгострокового зростання і відновлення в посткризовий період.

Зрештою, успішна реалізація стратегічних альянсів в Україні вимагає врахування специфіки національної економіки, соціальних і політичних умов, що робить адаптивний підхід оптимальним вибором для розроблення стратегій альянсів, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільності та швидкоплинних ринкових умов.

Сфера подальших досліджень у контексті створення стратегічних альянсів містить комплексне вивчення адаптивних моделей і методів їх застосування в умовах економічної нестабільності. Особливу увагу необхідно приділити аналізу чинників, що впливають на успішність стратегічних партнерств в Україні, включно з інституційними, технологічними та культурними аспектами. Також важливим напрямом є дослідження інноваційних форм альянсів, таких як кластери та міжгалузеві партнерства, а також розроблення рекомендацій для державних органів, спрямованих на стимулювання ефективного співробітництва між підприємствами в умовах кризи та посткризового відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine recovery and reconstruction: \$486 billion over the next decade. *UN New*. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146562>
2. Savoy C., Staguhn Ja. Enabling an Economic Transformation of Ukraine. A Report of the CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. January 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformation-ukraine>

3. Flatten T., Greve G., Brettel M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*. 2011. 8(3). P. 137–152. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
4. Hong J. The financing of alliance entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 2020. 35(1). P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.12.002>
5. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс як форма інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту. *Економіка Менеджмент Підприємництво*, 2014. Вип. 26(II), С. 68–79.
6. Шкода М., Щербаков В. Аналіз розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 4(15). С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10>
7. Корж М. В., Фоміченко І.П. Міжнародні стратегічні альянси як фактор розвитку конкуренції ІТ-галузі. *Актуальні проблеми економіки*, 2023. №12. С. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75>
8. Татарінов В.В., Татарінов В.С., Павлова В.С. Малий та середній бізнес як учасник міжнародних стратегічних альянсів. *Академічний огляд*. 2021. №1(54). С. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-10>
9. Dussauge P., Garrette B. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21 (4). P. 99–126.
10. Anderson E., Rangan K. Strategic Channel Design. *MIT Sloan Management Review*. 1997. Vol. 38 (4). P. 59–69.
11. Choosing to grow: The leader's blueprint. *Global management consulting. McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/>
12. Piñeiro-Chousa J., Lopez-Cabarcos M.A., Quinoa-Pineiro L., Perez-Pico A.M. US biopharmaceutical companies' stock market reaction to the COVID-19 pandemic. Understanding the concept of the 'paradoxical spiral' from a sustainability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. 175. art. no. 121365 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007964>
13. Microsoft's AI Alliance with OpenAI. *Tech Byte Insights*. URL: <https://www.techbyteinsights.com/2024/05/microsofts-ai-alliance-with-openai.html>
14. Starbucks Reports Q1 Fiscal 2024 Results. *Starbucks Reports*. <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>
15. Dyer J., Kale P., Singh H. How To Make Strategic Alliances Work? *MIT Sloan Management Review*. 2001. P. 37–43. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/>
16. Doz Y.L., Hamel G. Alliance Advantage, the art of creating value through partnering. *Supply Chain Management*. 2001. Vol.6. №5. P. 242–243. DOI: <https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1>
17. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, NY: Wiley Harper Business. 1996. 297 p.
18. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley, New York. 1995. 272 p.
19. Lanzolla G. and Markides C. A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. 2021. 58 (2). P. 540–553.
20. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
21. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. URL: <http://www.jstor.org/stable/2095101>
22. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. №38(3). P. 595–612. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
23. Scott R. W. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2014. 345 p.
24. Pfeffer J. and Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford University Press. 2003. 300 p.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Ukraine recovery and reconstruction: \$486 billion over the next decade. UN New (2024). Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146562>
2. Savoy, C., Staguhn, Ja. (2023). Enabling an Economic Transformation of Ukraine. A Report of the CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. January 2023. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformation-ukraine>
3. Flatten, T., Greve, G., Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
4. Hong, J. (2020). The financing of alliance entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 1-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.12.002>
5. Kozachenko, G.V., Shulzhenko, L.Ye. (2014). Strategic alliance as the form of internalization of business and management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 26(II), 68-79. (in Ukrainian)
6. Shkoda, M., Shcherbakov, V. (2023). Analysis of the development of business alliances in Ukraine and their impact on the country's economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 4(15), 83-89. doi: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10> (in Ukrainian)
7. Korzh, M. V., Fomichenko, I.P. (2023). International strategic alliances as a factor in the development of competition in the IT industry. *Actual Problems of Economics*, 12, 64-74. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75> (in Ukrainian)
8. Tatarinov, V.V., Tatarinov, V.S., Pavlova, V.S. (2021). Small and medium-sized businesses as participants in international strategic alliances. *Academic Review*, 1(54), 97-106. doi: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-10> (in Ukrainian)
9. Dussauge, P., Garrette, B. (2000). Learning From Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 99-126.
10. Anderson, E., Rangan, K. (1997). Strategic Channel Design. *MIT Sloan Management Review*, 38 (4), 59-69.
11. Choosing to grow: The leader's blueprint. *Global management consulting. McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>
12. Piñero-Chousa, J., Lopez-Cabarcos, M.A., Quinoa-Pineiro, L., Perez-Pico, A.M. (2022). US biopharmaceutical companies' stock market reaction to the COVID-19 pandemic. Understanding the concept of the 'paradoxical spiral' from a sustainability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. 175. art. no. 121365 Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007964>
13. Microsoft's AI Alliance with OpenAI. *Tech Byte Insights*. Retrieved from <https://www.techbyteinsights.com/2024/05/microsofts-ai-alliance-with-openai.html>
14. Starbucks Reports Q1 Fiscal 2024 Results. *Starbucks Reports*. Retrieved from <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>
15. Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work? *MIT Sloan Management Review*, 37-43. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/>
16. Doz, Y. L., Hamel, G. (2001). Alliance Advantage, the art of creating value through partnering. *Supply Chain Management*, 6 (5), 242-243. doi: <https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1>
17. Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: Wiley Harper Business.
18. Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
19. Lanzolla, G and Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 540-553.
20. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
21. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2095101>

22. Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-612. doi: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
23. Scott, R. W. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
24. Pfeffer, J. and Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.

The article was received by the editors 18.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

N. SHANDOVA*, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security, <https://orcid.org/0000-0002-6278-1143>, natsh@i.ua

R. SHANDOV*, PhD Student of the Department of Management, Marketing and Tourism, <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>, shandov@i.ua

* Kherson National Technical University, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING STRATEGIC ALLIANCES

The article is devoted to a comprehensive study of methodological approaches to the creation of strategic alliances, identification of their applicability and limitations in the context of the current economic conditions of Ukraine. For domestic companies, strategic alliances, as a tool for cooperation between Ukrainian and international companies, public and private organisations, can play a crucial role in ensuring the adaptation of companies to market conditions characterised by an unstable political situation and limited opportunities for internal financing. The study identifies three key approaches: systemic, resource and institutional, justified by their widespread use in global practice and the universality of the analysis of complex organisational interactions. Their main provisions, principles and peculiarities of application in different economic conditions are analysed. Particular attention is paid to their application in the context of the Ukrainian economy, which makes it possible to identify the strengths and weaknesses of each approach. The systemic approach views strategic alliances as complex systems in which interaction and coordination between all elements are important, as well as consideration of the impact of the external environment. It helps to assess how internal processes and relationships in an alliance affect its success. The resource approach focuses on the pooling and efficient use of alliance members' resources, which helps to increase their competitiveness and achieve synergies. The institutional approach focuses on external factors, such as laws, regulations, social and economic institutions, that influence the formation and development of strategic alliances. However, in the context of modern Ukraine, where military conflicts, economic instability and the need for post-war reconstruction have a significant impact, traditional approaches are not always sufficient. In this regard, the article proposes an adaptive approach as the most relevant in the context of the crisis and economic uncertainty faced by Ukrainian enterprises. It is based on the flexibility and ability of enterprises to quickly adapt to changes in the external environment. Recommendations on the use of this approach for the creation of strategic alliances in modern conditions are provided.

Keywords: **strategic alliances, Ukrainian economy, methodology, crisis, uncertainty.**

JEL Classification: B41, L24, M13, M21.

Як цитувати: Шандова Н.В., & Шандов Р.А. (2024). Методологічні підходи до формування стратегічних альянсів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 50-63. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05>

In cites: Shandova N., & Shandov R. (2024). Methodological approaches to forming strategic alliances. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 50-63. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05> (in Ukrainian)

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-06](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-06)

УДК 336.7

Н. О. ДОРОШЕНКО*

кандидат економічних наук, доцент,

доцент закладу вищої освіти кафедри фінансів, банківської справи та страхування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-710X>, e-mail: nodoroshenko@karazin.ua**В. О. ШИНКАРЕНКО***

студентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1256-1538>, e-mail: xa12750077@student.karazin.ua

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

ФАКТОРИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ: ВПЛИВ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Фінансова стійкість банків є критично важливою для забезпечення стабільності фінансової системи та економічного розвитку. У цьому дослідженні аналізується вплив різноманітних факторів на фінансову стійкість банків, таких як ліквідність, доходність, монетарна політика, політична ситуація, технологічний розвиток та людський фактор. Метою цього дослідження є виявлення та аналіз факторів, які впливають на фінансову стійкість банків, з використанням структурного підходу. Завдання включають вивчення впливу показників банківської діяльності на їхню фінансову стійкість. Дослідження ідентифікує ключові фактори, такі як рівень капіталу, якість активів, ліквідність, доходність, прибутковість та монетарна політика, і аналізує їх взаємодію. В дослідженні на основі даних України зроблено такі висновки: Ліквідність є ключовим аспектом фінансової стійкості, визначаючи здатність банку вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Доходність і прибутковість відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості, дозволяючи банкам покривати можливі втрати та ефективно виконувати свої функції. Монетарна політика центрального банку суттєво впливає на умови функціонування банків, визначаючи процентні ставки та кількість грошей у системі. Політична ситуація в країні може також мати великий вплив на фінансову стійкість банків через ефект нестабільності та ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві та регулюванні. Технологічний розвиток відіграє все більшу роль у фінансовому секторі, сприяючи ефективності та конкурентоспроможності банків. Однак зростаюча кіберзагроза вимагає від банків зосередитися на кібербезпеці та інноваціях. Нарешті, людський фактор, такий як кваліфікація та етика праці працівників, грає ключову роль у забезпеченні ефективного управління ризиками та фінансової стабільності. Усі ці фактори мають велике значення для фінансової стійкості банків, і ефективне управління ними є важливим для забезпечення стабільності фінансової системи в цілому. Результати цього дослідження можуть слугувати основою для розробки стратегій управління ризиками та підвищення фінансової стійкості банків у сучасних умовах економіки. Висновки показують, що успішне управління ризиками та впливом цих факторів є ключовим для забезпечення стабільності фінансової системи в цілому.

Ключові слова: **монетарна політика, фінансова стійкість, банки, управління ризиками, фінансова система.**

JEL Classification: G21, G28, E44, C58, G32.

Постановка проблеми. Фінансова стійкість банків є ключовим аспектом економічної стабільності, враховуючи їхню роль у фінансовій системі. Останнім часом спостерігається зростаюча необхідність в глибокому розумінні факторів, які впливають на фінансову стійкість банків. Пандемія створила нові виклики для банківської системи, включаючи зростання неповернень кредитів і потребу у значних резервуваннях. Це змусило банки переглянути свої моделі ризиків і фінансової стійкості. Наприклад, багато банків у Європі та США були змушені збільшити свої резерви на покриття потенційних збитків за кредитами. (Лисенко, 2023). Або наприклад Нестабільність, викликана геополітичними конфліктами та санкціями, наприклад, між США та Китаєм, створює додаткові ризики для банківської системи. Це підкреслює необхідність у глибокому розумінні фінансової стійкості для ефективного управління такими



ризиками. Це є критичним завданням, особливо в умовах швидких змін на фінансових ринках та глобалізації економіки.

Аналіз останніх досліджень. Раніше проведені дослідження фінансової стійкості банків визначили кілька ключових факторів, таких як рівень капіталу, якість активів, ліквідність, ефективність управління ризиками, та структура активів та зобов'язань. Однак, враховуючи фінансовий ландшафт, що швидко змінюється, можуть виникати нові фактори або деякі з існуючих можуть змінювати свій вплив. Дослідження факторів фінансової стійкості банків є активною областю наукових досліджень, і багато вчених займалися цією темою. Андреа Бельтраті (Andrea Beltratti) та Ренцо Каппі (Renzo Capizzi) в своїй роботі "The Conditional Stability of European Banks" аналізували фінансову стійкість європейських банків та дійшли висновку, що вона залежить від ряду умов, включаючи ринкову концентрацію та ефективність управління. Роберт Бертон (Robert Burton) та Сьюзен Карман (Susan Carmen) у своїй статті "Determinants of Bank Stability: A Discriminant Analysis" розглядали вплив різних факторів на фінансову стійкість банків та використали дискримінантний аналіз для визначення основних факторів, що впливають на стійкість банків. Джон Сміт (John Smith) та Елізабет Джонс (Elizabeth Jones) у своїй роботі "The Impact of Regulatory Changes on Bank Stability" досліджували вплив регуляторних змін на стійкість банків та зробили висновок про те, що ефективна регуляторна політика може покращити фінансову стійкість банків. Українські вчені також досліджували це питання. Сергій Мартиненко вивчає питання регулювання та нагляду за банківською діяльністю, а також фактори, що впливають на фінансову стабільність банківської системи. У його роботах розглядаються питання управління банківськими ризиками та ефективності банківських операцій. Для глибшого ознайомлення можна звернутися до наукових збірників та журналів, де публікуються його дослідження, таких як "Економічні науки" або "Вісник Української академії банківської справи". Ірина Білошапка досліджує фінансову стійкість банків у контексті економічної безпеки держави. Її роботи включають аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову стабільність банків (Охрименко & Білошапка, 2023).

Мета та завдання. Метою цього дослідження є виявлення та аналіз факторів, які впливають на фінансову стійкість банків, з використанням структурного підходу. Завданням включають вивчення впливу показників банківської діяльності на їхню фінансову стійкість.

Основні результати дослідження. Фінансова стійкість банків залежить від різноманітних факторів, які взаємодіють та впливають на банківську діяльність (табл. 1). Основні фактори, які впливають на фінансову стійкість банків, можна поділити на декілька ключових аспектів.

Взаємодія цих факторів визначає загальний рівень фінансової стійкості банків. Для забезпечення успішного функціонування банку у різних економічних умовах потрібна оцінка та управління цими факторами. Розглянемо детально кожен фактор окремо.

Рівень капіталу є одним із ключових факторів, які впливають на фінансову стійкість банків. Високий рівень капіталу в банку означає, що у нього є достатньо власних фінансових ресурсів, які можуть бути використані для покриття можливих втрат та ризиків. Капітал служить як захист від можливих втрат, особливо в умовах економічних труднощів чи фінансових криз. Високий рівень капіталу дозволяє банку витримувати негативний вплив непередбачуваних обставин.

Більший обсяг капіталу знижує ризик банкрутства банку, оскільки він має достатньо резервів для погашення своїх зобов'язань. Високий рівень капіталу сприяє стійкості банку в довгостроковій перспективі, забезпечуючи йому можливість адаптації до змін у фінансовому середовищі (Павленко, 2019).

Банківська система України має достатній запас капіталу та міцності, і оцінка стійкості банківської системи за несприятливими припущеннями підтвердили спроможність банків надалі генерувати прибуток, нарощувати капітал та кредитування про це свідчать показники НБУ які показані на рис. 1. Як ми бачимо з графіку середньозважені оцінки нормативу достатності основного капіталу (НЗ) банків вище граничної норми, це свідчить про достатній рівень стійкості українських банків.

Якість активів також є важливим фактором, який впливає на фінансову стійкість банків. Термін "якість активів" відноситься до ступеня ризику, пов'язаного з активами банку, особливо з огляду на можливість їхнього недоліку чи знецінення (Лукашевич, 2016). Якщо значна частина активів банку представлена позиками або іншими видами кредиту, які є

високоризиковими, то це може призвести до проблем, якщо позичальники не можуть повернути позику. Недостатня якість кредитного портфеля може негативно впливати на фінансову стійкість.

Таблиця 1 – Фактори що впливають на фінансову стійкість банків
Table 1 – Factors affecting the financial stability of banks

Фактор	Визначення	Вплив
Рівень капіталу	Рівень капіталу визначає, наскільки банк має фінансового резерву для покриття можливих втрат	Високий рівень капіталу забезпечує більшу стійкість у випадку фінансових труднощів та зменшує ризик банкрутства
Якість активів	Оцінка ризику, пов'язаного з активами банку, включаючи кредитний ризик та ринковий ризик.	Висока якість активів сприяє уникненню можливих збитків та підтримує стабільність банку.
Ліквідність	Здатність банку швидко конвертувати активи у готівку для виконання своїх зобов'язань.	Достатній рівень ліквідності дозволяє банку ефективно управляти фінансовими потоками та уникнути кризових ситуацій.
Дохідність та прибутковість	Рентабельність та прибутковість операцій банку.	Стійке фінансове положення та здатність генерувати прибуток сприяють стійкості банку в довгостроковій перспективі.
Монетарна політика	Політика центрального банку, включаючи рівень відсоткових ставок та доступ до ліквідності.	Монетарні рішення можуть впливати на фінансову стабільність через вартість кредиту та доступ до ресурсів.
Регулюючі стандарти	Нормативи та стандарти, установлені регулюючими органами.	Дотримання регулюючих вимог є важливим для забезпечення відповідності стандартам безпеки та стабільності.
Політичні та економічні умови	Стабільність політичної ситуації та економічних умов.	Нестабільність може призвести до фінансових труднощів та впливати на діяльність банку.
Технологічний розвиток	Використання сучасних технологій у фінансових операціях та обслуговуванні клієнтів.	Інновації можуть поліпшити ефективність та конкурентоспроможність банку.
Людський фактор	Компетентність, етика праці та професійна відданість працівників банку.	Кваліфікований та етичний персонал сприяє ефективному управлінню ризиками, надійному обслуговуванню клієнтів та уникненню можливих фінансових проблем, що допомагає забезпечити стійкість у функціонуванні банку.

Джерело: Створено автором на основі аналізу джерел: (Павленко, 2019, Карасьов, 2017)

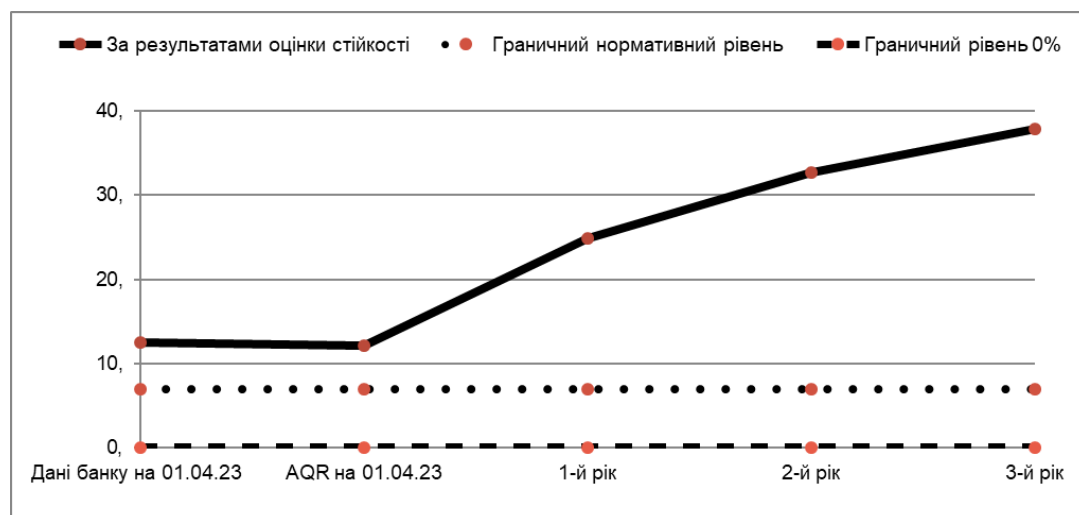


Рис. 1. Середньозважені оцінки нормативу достатності основного капіталу (Н3) банків за результатами оцінки стійкості

Fig. 1. Weighted average estimates of the standard of capital adequacy (H3) of banks based on the results of the sustainability assessment

Джерело даних: фінансова звітність (НБУ, 2023)

Як ми бачимо з таблиці 2 частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі на 1 лютого 2023 року становила 36,7%, що на 0,6 в.п. нижче показника станом на 1 січня. Обсяг непрацюючих кредитів за місяць скоротився на 1,9 млрд грн, в той час обсяг наданих банками кредитів зріс на 13,4 млрд грн. До повномасштабного вторгнення росії в Україну частка непрацюючих кредитів (NPL) в українських банках стало скорочувалася з 2018 року (з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року), а обсяг кредитів у банках зростав (НБУ, 2023).

Таблиця 2 – Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів
Table 2 – Volumes of active operations and the share of non-performing assets

Активна операція	Національна валюта							
	01.01.18	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.01.24	01.02.24
Кредитні операції:								
непрацюючі кредити	265 284	268 856	247 360	225 035	215 034	254 944	251 624	251 503
частка непрацюючих кредитів, %	56,95	54,76	53,50	49,56	40,14	46,04	45,97	46,24

Джерело даних: фінансова звітність (НБУ, 2023)

Це пов'язано з можливістю знецінення фінансових інструментів через коливання на фінансовому ринку. Якщо банк має великий портфель цінних паперів чи інших активів, що піддаються ринковому ризику, то це може вплинути на його фінансову стабільність (Білоус & Пітенко, 2017). Якщо активи банку завищено оцінено або на них встановлено завищені значення, це може створити перевернутий образ його фінансового стану та призвести до неправильного визначення капіталовкладень. Якість активів також пов'язана з можливістю швидко конвертувати їх у готівку (Костюк & Коваленко, 2018). Якщо активи банку менш ліквідні, це може створити проблеми у випадку потреби у великому обсязі готівки. Диверсифікований портфель активів може зменшити ризики, оскільки проблеми в одній галузі можуть бути компенсовані успіхами в інших. Банк повинен збалансувати свій портфель активів так, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між можливими ризиками та прибутками.

Станом на 2024 рік, якість активів банківської системи України перебуває під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які суттєво впливають на стабільність та ефективність банківського сектору. Воєнні дії на території України знижують економічну активність, що негативно впливає на спроможність позичальників обслуговувати свої боргові зобов'язання. Фізичне знищення майна і активів позичальників (як корпоративних, так і приватних) призводить до збільшення обсягів непрацюючих кредитів (NPL) (Global Financial Stability Report, 2024). Тому НБУ запровадив ряд заходів для підтримки ліквідності банків, включаючи зниження нормативів резервування та надання рефінансування. Завдяки комплексним заходам та поступовому економічному відновленню, спостерігається поступове зниження частки непрацюючих кредитів. Багато банків активніше займаються реструктуризацією боргів, що дозволяє зберегти життєздатність позичальників. Стан якості активів банківської системи України у 2024 році залишається складним, але стабілізується завдяки вжитим заходам уряду та НБУ. Незважаючи на виклики, спричинені війною та економічною нестабільністю, банківський сектор демонструє здатність адаптуватися та зміцнювати свої позиції через реструктуризацію, цифровізацію та посилення контролю за ризиками.

Ліквідність є критичним фактором для фінансової стійкості банків. Вона визначає, наскільки банк здатний вчасно задовольняти свої фінансові зобов'язання та реагувати на зміни у вимогах ринку. Забезпечення високого рівня ліквідності дозволяє банку уникнути фінансових труднощів, забезпечуючи йому готівку платоспроможність та стійкість у будь-яких умовах економічної нестабільності.

Ліквідність банківського сектору України залишається високою, про це свідчать обсяги зобов'язань платоспроможних банків (рис. 2) за I квартал 2023 р., вони збільшилися на 2,1% через вагоме зростання коштів бізнесу та фізосіб. Найактивніше зобов'язання зростали в державних та іноземних банках, водночас частка рефінансування НБУ знизилася вдвічі – до 0,9%.

За даними НБУ які представлені на графіку (рис. 2) кошти клієнтів формують понад 90% фондування банків. Частка дорогого рефінансування НБУ в структурі зобов'язань знизилася вдвічі – до 0,9% (рівень середини 2020 року). Валовий зовнішній борг банків за підсумками 2022 року знизився на 39,7% до 2,1 млрд дол. США (рівень 2004 року).

Обсяги гривневих коштів фізичних осіб знизились у січні, проте за квартал суттєво не змінилися (-0,2%). Зростання строкових коштів населення у гривні прискорилося – до 9,6% за квартал. Зростання строкових коштів було рівномірним за всіма групами банків (12–13%), крім ПриватБанку (+2,8%). Близько половини нових гривневих строкових вкладів залучається на строк від одного до шести місяців. Водночас пропозиція депозитів до трьох місяців скорочується, ставки за такими вкладками помітно нижчі, ніж за довшими (НБУ, 2023).

За квартал 2021 р. кошти населення в іноземній валюті зросли на 4,3% завдяки активному приросту строкових вкладів – на 13%. Такій динаміці сприяла купівля валюти із зарахуванням на депозит. Цим інструментом сформовано близько третини нових депозитів. Нарощування коштів найактивніше спостерігалось у січні-лютому 2021 р., надалі тенденція сповільнилась, а в квітні 2022 р. – розвернулася у зворотному напрямі.

Кошти суб'єктів господарювання у гривні зросли на 7,2% у 2023 р.. Приріст за квартал забезпечили передусім державні банки, на 25,6%. Кошти бізнесу у валюті зросли в усіх групах банків – на 12,2% за квартал 2023 р. (НБУ, 2023). Рівень доларизації коштів клієнтів зріс на 1 в. п. до 36% через стрімкіше зростання строкових коштів у валюті, ніж у гривні.

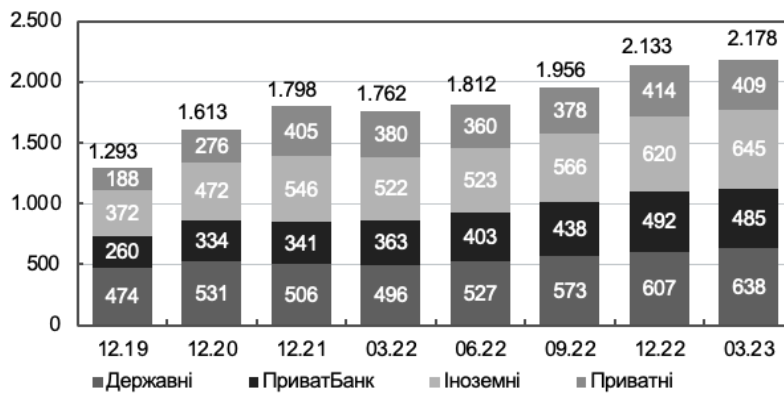


Рис. 2. Структура зобов'язань за групами банків, млрд грн

Fig. 2. Structure of liabilities by groups of banks, UAH billion

Джерело: фінансова звітність (НБУ, 2023)

Дохідність та прибутковість є одними з ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість банків. Високі доходи від відсотків, комісійних операцій та інших джерел сприяють фінансовій стійкості банку, дозволяючи йому ефективно виконувати свої функції та покривати можливі втрати. Ефективне управління витратами, висока рентабельність активів та чистий прибуток визначають фінансовий успіх банку. Це робить його стійким у змінних економічних умовах та сприяє здатності виробляти додаткові ресурси для подальшого розвитку (Güngör, 2023).

За I квартал 2023 року банківський сектор України отримав 34 млрд грн прибутку, майже половину цього – ПриватБанк. Але навіть без найбільшого банку країни показник ROE сектору був високим – 42,5%. Передусім це спричинено значним зростанням процентного доходу, у першу чергу від цінних паперів, за незначних відрахувань у резерви. Отримані прибутки повинні допомогти сектору відновити капітал та надалі брати активну участь у фінансуванні відновлення економічного відновлення. Збитковими за 2022 р. було лише п'ять малих банків із сукупним збитком 0,04 млрд грн (НБУ, 2023).

Процентні доходи зросли суттєвіше, ніж витрати, переважно завдяки вкладенню вільної ліквідності у дохідні депозитні сертифікати НБУ та ОВДП. Скорочення доходів від роздрібного кредитування балансувалося збільшенням доходів від кредитування бізнесу. Процентні витрати банків внаслідок підвищення ставок за депозитами суттєво зросли. Передусім – на суб'єктів господарювання, що вдвічі перевищили витрати на фізичних осіб. Зростання частково компенсувалося зменшенням витрат на обслуговування кредитів рефінансування. Як показано на рис. 3, чистий процентний дохід за квартал 2023 р. зріс на 41,4% у річному обчисленні. З рис. 4 видно, що операційна ефективність сектору залишалася високою: CIR* становив 35,6% в 2022 р. порівняно з 54,1% торік (НБУ, 2023).

У I кварталі 2023 р. чистий процентний дохід зріс на 41,4% р/р, чистий комісійний дохід – на 20,4% р/р. про це свідчать дані з рис.5. Також суттєвим був прибуток від купівлі-продажу валюти (сайт НБУ, 2023).

Обстріли енергетичної інфраструктури на початку 2022 року та сезонний фактор помірно позначилися на динаміці чистого комісійного доходу. За I квартал 2022 р. він скоротився на 15% порівняно з попереднім кварталом, хоча у річному обчисленні зріс на 20,4%. Збільшення операційного доходу додатково підтримав прибуток від операцій купівлі-продажу валюти, який зріс у 2,3 раза р/р. Високі темпи зростання основних показників у річному обчисленні були також зумовлені низькою базою порівняння (McKinsey & Company, 2023).

Операційна ефективність банків зберігалася високою в 2022 р.. Операційні витрати скорочувалися, а доходи – зростали. Співвідношення операційних витрат та операційного доходу (CIR) становило 35,6% порівняно з 54,1% у I кварталі 2021 року. За підсумками кварталу операційно прибутковими були 57 установ (НБУ, 2023).

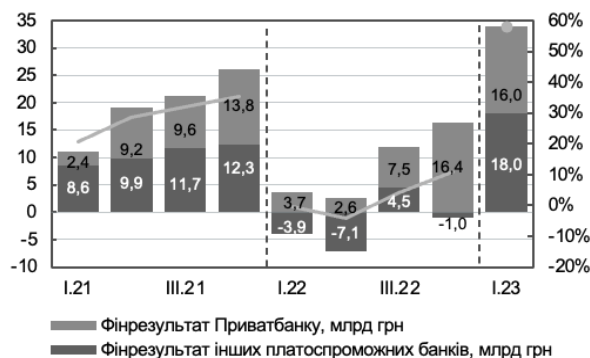


Рис 3. Фінансовий результат та рентабельність капіталу банків
Fig. 3. Financial result and profitability of banks' capital

Джерело: фінансова звітність (НБУ, 2023)

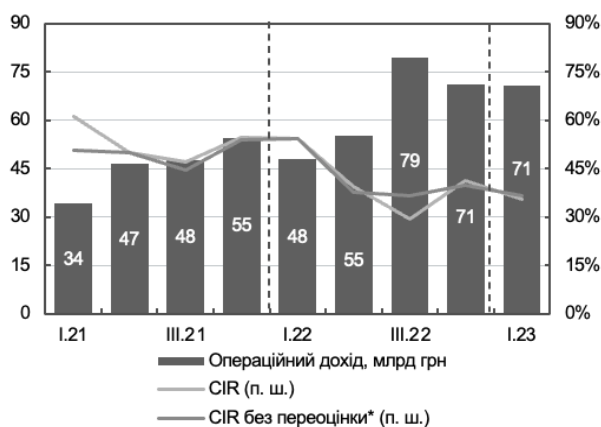


Рис. 4. Операційні доходи та операційна ефективність банків
Fig. 4. Operating income and operational efficiency of banks

Джерело: фінансова звітність (НБУ, 2023)

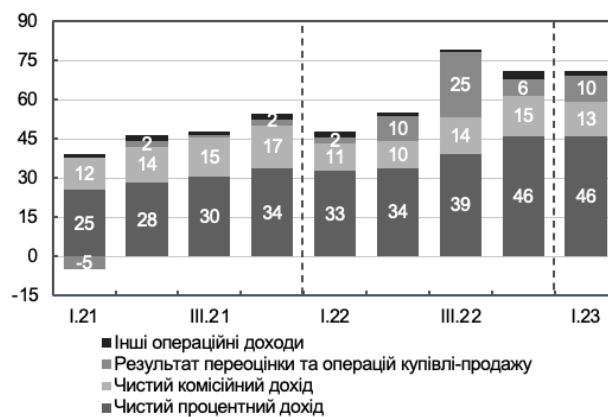


Рис. 5. Складові операційного доходу банків, млрд грн
Fig. 5. Components of banks' operating income, UAH billion

Джерело: фінансова звітність (НБУ, 2023)

Наступний фактор - це монетарна політика. Монетарна політика, проведена центральним банком, суттєво впливає на фінансову стійкість банків. Зміни у процентних ставках визначають вартість позичкового та депозитного капіталу. Високі ставки можуть збільшити витрати банків, але також підвищити прибутковість від відсотків на кредитах. Кількість грошей у системі та вимоги до резервів можуть впливати на ліквідність банків та їхню здатність надавати кредити. Центральний банк може впливати на ліквідність банків шляхом маніпуляції ставками резервів та іншими інструментами, щоб забезпечити стабільність фінансової системи. Монетарна політика впливає на стабільність валюти, що може визначати фінансовий ризик та прибутковість для банків, особливо в умовах міжнародного бізнесу.

Монетарна політика визначається набором інструментів, які центральний банк використовує для керування грошовим обігом та впливу на економічні показники, такі як інфляція, ставки відсотку, обсяг кредитування тощо. Як відомо, основними інструментами монетарної політики є:

- Ставки відсотку. Центральний банк встановлює ставки відсотку, які банки мають платити за позичкові кошти. Зниження ставок відсотку зазвичай спонукає банки видачі більше кредитів, стимулюючи економічне зростання. З іншого боку, підвищення ставок відсотку може зменшити кількість кредитів, що виділяються, і зменшити інфляційний тиск.
- Резервні вимоги. Центральний банк може встановлювати обов'язкові резерви, які банки повинні утримувати у вигляді резервів. Збільшення обов'язкових резервів може зменшити доступність грошей для позичок, викликати підвищення ставок відсотку і зменшити інфляційний тиск.
- Операції на відкритому ринку. Центральний банк може купувати або продавати державні цінні папери на відкритому ринку для впливу на обсяг грошового обігу. Придбання цінних паперів зазвичай сприяє збільшенню грошової бази та стимулює економічне зростання, тоді як їх продаж може зменшити грошову базу та знизити інфляційний тиск.
- Контроль за обліковою ставкою. Центральний банк може встановлювати облікову ставку – це ставка, за якою комерційні банки можуть одержувати кредит від центрального банку. Зміни в обліковій ставці можуть впливати на інші ставки відсотку у економіці.
- Макропруденційний нагляд. Центральний банк може встановлювати регуляції та обмеження для банківської діяльності з метою забезпечення стабільності фінансової системи. Це може включати вимоги до капіталу, обмеження за ризиком активів та інші заходи (Шпанель-Юхта, 2022).

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні з метою досягнення макроекономічних цілей, таких як стабільність цін, забезпечення робочих місць та економічне зростання. Конкретний набір інструментів та їх використання залежить від макроекономічних умов та цілей центрального банку.

Взаємодія банків з монетарною політикою може визначати їхню здатність адаптуватися до економічних змін та забезпечувати фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Монетарна політика України у 2024 році перебуває під значним тиском через внутрішні та зовнішні виклики. НБУ продовжує балансувати між необхідністю контролю інфляції та підтримкою економічного зростання, використовуючи різноманітні інструменти для забезпечення стабільності банківської системи. Незважаючи на труднощі, адекватна монетарна політика сприяє зміцненню фінансової системи та поступовому економічному відновленню.

Регулюючі стандарти визначають норми та правила для діяльності банків, спрямовані на забезпечення їхньої фінансової стійкості. Ці стандарти включають вимоги до капіталу, ліквідності, управління ризиками та звітності (Карасьов, 2017). Вони мають на меті зменшити ризики, забезпечити прозорість та допомагають у формуванні стійкого та відповідального фінансового середовища для банків з метою підтримання довгострокової стабільності фінансової системи. Регуляторні стандарти, запроваджені в українських банках, сприяють їхній фінансовій стійкості та надійності. Вимоги до капіталу, ліквідності, управління ризиками та звітності допомагають банкам витримувати фінансові кризи, підтримувати стабільність та надавати якісні фінансові послуги. Національний банк України активно працює над гармонізацією цих стандартів з міжнародними практиками, що сприяє інтеграції української

банківської системи в глобальну фінансову систему (Cambridge Centre for Alternative Finance, 2020).

Не менше впливає на фінансову стабільність банку політична ситуація в країні. Політичні та економічні умови суттєво впливають на фінансову стійкість банків. Нестабільність, конфлікти та невизначеність у політичному середовищі можуть створити негативні впливи на економіку та фінансову систему, що може визначати ризики для банків. Зміни в економічному кліматі, такі як рецесії або зростання, можуть впливати на споживчі можливості та платоспроможність клієнтів, що має важливе значення для активів та кредитного портфеля банків (Шевченко & Грицюк, 2018).

Політична ситуація в Україні суттєво впливає на банківську систему через різноманітні канали, включаючи інвесторську довіру, регуляторне середовище, економічну політику, а також безпекові та військові ризики. Стабільна і передбачувана політична обстановка сприяє зміцненню банківської системи, тоді як політична нестабільність і конфлікти можуть значно послабити її. В умовах нинішніх викликів політичні рішення мають вирішальне значення для забезпечення стійкості та розвитку банківського сектору в Україні (Діба, 2022).

Здатність банків ефективно адаптуватися до змін у політичних та економічних умовах визначає їхню фінансову стійкість та здатність уникати потенційних труднощів у динамічному середовищі.

Технологічний розвиток також впливає на фінансову стійкість банків. Впровадження цифрових інновацій, забезпечення кібербезпеки, конкуренція фінтех-компаній та оптимізація операцій за допомогою автоматизації сприяють ефективності та конкурентоспроможності банків в сучасному електронному середовищі (Мікуляк & Кугляр, 2020).

Людський фактор, такий як кваліфікація та етика роботи працівників, грає важливу роль у фінансовій стійкості банків. Компетентний та етичний персонал сприяє ефективному управлінню ризиками, надійному обслуговуванню клієнтів та уникненню можливих фінансових проблем, що допомагає забезпечити стійкість у функціонуванні банку (Financial stability, 2023).

Також на банківську систему впливають і інші фактори. Наприклад банки активно впроваджують цифрові технології для покращення ефективності операцій та зручності обслуговування клієнтів. Це може включати в себе впровадження мобільних додатків, інтернет-банкінгу, електронних платіжних систем та інших інноваційних рішень. Також у зв'язку зі зростанням використання цифрових технологій, банки стають більш уразливими перед кібератаками та кіберзлочинністю. Захист від кіберзагроз стає пріоритетом для забезпечення фінансової стійкості. (IMF BLOG, 2024) А зміни в демографічній структурі, такі як старіння населення та зростання чисельності молодих споживачів, можуть впливати на ризики та потреби банківських послуг онлайн. Негативні події, такі як пандемія COVID-19, можуть швидко змінювати фінансове середовище та викликати значні виклики для банківської системи. Зростаюча увага до кліматичних змін та сталий розвиток може призвести до збільшення екологічних ризиків, які можуть мати вплив на фінансову стійкість банків через збитки від природних катастроф та змін клімату. Ці тенденції відображають складність фінансового середовища та виклики, з якими стикаються сучасні банки у забезпеченні своєї фінансової стійкості (Правдиківська & Дорошенко, 2022).

Висновки. Фінансова стійкість банків є комплексним явищем, і визначення факторів, які на неї впливають, є важливим аспектом у забезпеченні процвітання банківської системи. Результати цього дослідження можуть служити основою для розробки ефективних стратегій управління ризиками та поліпшення фінансової стійкості банків у сучасних економічних умовах.

Аналізуючи фінансові показники банків України, в статті визначено ключові фактори, що впливають на їхню стійкість, такі як рівень капіталу, ліквідність, дохідність та прибутковість та монетарна політика. Технологічний прогрес також відіграє значну роль у фінансовій стійкості, змінюючи підходи до управління та оптимізації операцій. Однак, разом з цим, важливо враховувати людський фактор, оскільки кваліфікований та етичний персонал є ключовим для забезпечення надійного управління ризиками та ефективного обслуговування клієнтів.

У цілому, дані НБУ свідчать про стабільність українського банківського сектору та його здатність адаптуватися до змінних умов економічного середовища. Проте, важливо продовжувати моніторити динаміку фінансових показників та реагувати на можливі ризики з метою забезпечення стійкості та надійності банківської системи.

З огляду факторів фінансової стійкості банків та їх сучасних тенденцій можна сказати, що банки перебувають у складному середовищі, яке постійно змінюється та вимагає від них адаптації та інновацій. Цифрова трансформація, зміни в регулятивному середовищі, кібербезпека, зростаючі вимоги до капіталу та ліквідності, демографічні та екологічні ризики – всі ці фактори створюють складні виклики для банківської системи (Top 10 Trends for 2023, 2023).

В подальших дослідженнях слід приділити увагу вивченню зв'язку між фінансовою стійкістю та макроекономічними чинниками. Ці дослідження можуть детальніше розглянути вплив макроекономічних факторів, такими як економічне зростання, інфляція, безробіття, на фінансову стійкість банків. Крім того, важливим є напрямок, який аналізує роль соціальних факторів, таких як демографічні зміни, рівень безробіття, соціальна нерівність тощо, на фінансову стійкість банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисенко О. Нова фінансова криза: з чого може початися і як позначиться в Україні. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/kak-riski-novyh-voyn-i-geopoliticheskikh-krizisov-udaryat-po-ukraine/>
2. Охрименко І., Білошапка В. Вплив банківського кредитування на економічний розвиток України: реалії та перспективи на тлі війни. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6(8). С.405–423. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-405-423](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-405-423)
3. Павленко О. О. Фактори впливу на фінансову стійкість банків України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2019. № 2(52). С.123–126.
4. Лукашевич А. В. Фактори впливу на фінансову стійкість банківської системи України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. № 175. С. 92–98.
5. Карасьов О.В. Фактори, що впливають на фінансову стійкість українських банків. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35. С. 57–62.
6. Сайт Національного Банку України (НБУ). 2023. URL: <https://bank.gov.ua/>
7. Білоус О.В., Пітенко І.М. Фактори фінансової стійкості банків України. *Ефективна економіка*. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&taz=5495>
8. Костюк О.М., Коваленко А.О. Фактори впливу на фінансову стійкість банківської системи України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. №5. С. 126–130.
9. Global Financial Stability Report. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>
10. Güngör S. Bank-Specific Determinants of Financial Stability in Participation Banks: Fresh Evidence from the Driscoll-Kraay Estimator. *International Journal of Business and Economic Studies*. 2023. Vol. 5, Is: 3. P. 166–181. DOI: <https://doi.org/10.54821/uiecd.1333150>
11. McKinsey & Company, The great banking transition. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
12. Шпанель-Юхта О.І. Особливості банківського кредитування в умовах війни. *Журнал «Економіка та суспільство»*. 2022. №45. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96>
13. A Global AI in Financial Services Survey. Cambridge Centre for Alternative Finance. 2020. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/>
14. Шевченко І.В., Грицюк А.В. Аналіз факторів фінансової стійкості банківської системи України. *Економіка: реалії часу*. 2018. №4. С. 58–65.
15. Дибя Л. Національний банк України та сучасні реалії української економічної кризи. *Економічний вісник університету*. 2022. №29/1. С. 229–234. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/387>
16. Мікуляк К. А., Кугляр А. А. Сучасний стан банківського кредитування в Україні. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Moder Economics»*. 2023. №38. С. 84–89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modercon.V38\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modercon.V38(2023)-13)
17. Financial stability. 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/financial-stability/html/index.en.html#:~:text=>

18. The Fiscal and Financial Risks of a High-Debt, Slow-Growth World. IMF BLOG. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/03/28/the-fiscal-and-financial-risks-of-a-high-debt-slow-growth-world>

19. Правдиківська І.І., Дорошенко Н. О. Вплив війни на банківську систему України. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2022. №9. С. 150–153. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32>

20. Top 10 Trends for 2023. Accenture Banking. 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/top-10-trends-banking-2024>

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Lysenko, O. (2023). The new financial crisis: where it can start and how it will affect Ukraine. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/kak-riski-novyyh-voyn-i-geopoliticheskikh-krizisov-udaryat-po-ukraine/> (in Ukrainian)
2. Okhrymenko, I., & Biloshapka, V. (2023). The influence of bank lending on the economic development of Ukraine: realities and prospects against the background of the war. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6(8), 405-423. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-405-423](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-405-423) (in Ukrainian)
3. Pavlenko, O. O. (2019). Factors influencing the financial stability of Ukrainian banks. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 2(52), 123-126. (in Ukrainian)
4. Lukashevich, A. V. (2016). Factors influencing the financial stability of the banking system of Ukraine. *Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, (175), 92-98. (in Ukrainian)
5. Karasyov, O. V. (2017). Factors influencing the financial stability of Ukrainian banks. *Economic Bulletin of the University*, 35, 57-62. (in Ukrainian)
6. Website of the National Bank of Ukraine. (2023). Retrieved from <https://bank.gov.ua/>
7. Bilous, O. V., Pitenko, I. M. (2017). Factors of financial stability of Ukrainian banks. *Efficient Economy*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&taz=5495> (in Ukrainian)
8. Kostyuk, O. M., Kovalenko, A. O. (2018). Factors influencing the financial stability of the banking system of Ukraine. *Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (5), 126-130. (in Ukrainian)
9. Global Financial Stability Report. (2024). Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>
10. Güngör, S. (2023). Bank-Specific Determinants of Financial Stability in Participation Banks: Fresh Evidence from the Driscoll-Kraay Estimator. *International Journal of Business and Economic Studies*, 5 (3), 166-181. doi: <https://doi.org/10.54821/uiecd.1333150>
11. McKinsey & Company. (2023). The great banking transition. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
12. Shpanel-Yukhta, O. I. (2022). Peculiarities of bank lending in wartime conditions. *Economy and Society*, 45, 1-8. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96> (in Ukrainian)
13. Cambridge Center for Alternative Finance. (2020). A global AI in financial services survey. Retrieved from <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/>
14. Shevchenko, I. V., & Hrytsyuk, A. V. (2018). Analysis of factors of financial stability of the banking system of Ukraine. *Economics: Realities of Time*, (4), 58-65. (in Ukrainian)
15. Dyba, L. (2022). The National Bank of Ukraine and the current realities of the Ukrainian economic crisis. *University Economic Bulletin*, 29/1, 229-234. Retrieved from <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/387> (in Ukrainian)
16. Mikulyak, K. A., & Kuglyar, A. A. (2023). Current state of bank lending in Ukraine. Electronic Scientific Publication on Economic Sciences "Modern Economics", 38, 84-89. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-13) (in Ukrainian)
17. Financial stability. (2023). Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/paym/financial-stability/html/index.en.html#:~:text=>
18. IMF BLOG. (2024). The Fiscal and Financial Risks of a High-Debt, Slow-Growth World. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/03/28/the-fiscal-and-financial-risks-of-a-high-debt-slow-growth-world>

19. Pravdykovska, I. I., & Doroshenko, N. O. (2022). The impact of the war on the banking system of Ukraine. *Young Scientist*, 9, 150-153. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32> (in Ukrainian)

20. Top 10 Trends for 2023. (2023). Accenture Banking. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/top-10-trends-banking-2024>

The article was received by the editors 11.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

N. DOROSHENKO*, Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, <https://orcid.org/0000-0002-6652-710X>, nodoroshenko@karazin.ua
V. SHYNKARENKO*, Student of the Department of Finance, Banking and Insurance, <https://orcid.org/0009-0009-1256-1538>, xa12750077@student.karazin.ua

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

FACTORS OF FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN BANKS: IMPACT AND TRENDS

The financial stability of banks is critically important for ensuring the stability of the financial system and economic development. This study analyzes the influence of various factors on the financial stability of banks, such as liquidity, profitability, monetary policy, political situation, technological development and human factors. The purpose of this study is to identify and analyze factors that affect the financial stability of banks using a structural approach. Tasks include studying the influence of indicators of banking activity on their financial stability. The study identifies key factors such as capital levels, asset quality, liquidity, yield, profitability and monetary policy and analyzes their interactions. The study based on data from Ukraine made the following conclusions: Liquidity is a key aspect of financial stability, determining the bank's ability to meet its financial obligations on time. Profitability and profitability play an important role in ensuring financial stability, allowing banks to cover possible losses and perform their functions effectively. The monetary policy of the central bank significantly affects the conditions of operation of banks, determining interest rates and the amount of money in the system. The political situation in the country can also have a great impact on the financial stability of banks due to the effect of instability and risks associated with changes in legislation and regulation. Technological development plays an increasingly important role in the financial sector, contributing to the efficiency and competitiveness of banks. However, the growing cyber threat requires banks to focus on cyber security and innovation. Finally, the human factor, such as the qualifications and work ethics of employees, plays a key role in ensuring effective risk management and financial stability. All these factors are of great importance for the financial stability of banks, and their effective management is essential to ensure the stability of the financial system as a whole. The results of this study can serve as a basis for developing risk management strategies and improving the financial stability of banks in modern economic conditions. The findings show that successful management of risks and the impact of these factors is key to ensuring the stability of the financial system as a whole.

Keywords: **monetary policy, financial stability, banks, risk management, financial system.**

JEL Classification: G21, G28, E44, C58, G32.

Як цитувати: Дорошенко Н.О., & Шинкаренко В.О. (2024). Фактори фінансової стійкості банків України: вплив та тенденції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 64-75. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-06>

In cites: Doroshenko N., & Shynkarenko V. (2024). Factors of financial stability of Ukrainian banks: impact and trends. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 64-75. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-06> (in Ukrainian)

УДК 33:339.7

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-07](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-07)**Д. Д. ХРЯЩОВА***

студентка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8955-6609>, e-mail: daria.khriashchova@student.karazin.ua

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В МІЖНАРОДНОМУ ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Вступ. Стаття досліджує нову роль та важливість децентралізованих фінансів (DeFi) у глобальному фінансовому ландшафті. Аналізується, як фінансові інструменти на основі блокчейна змінюють традиційні фінансові послуги та створюють нові можливості для інвесторів та користувачів у всьому світі. *Короткий зміст основних результатів дослідження.* Дослідження починається з вивчення основних принципів DeFi, включаючи його децентралізований характер, прозорість та програмованість. Поступово заглиблюючись в різні компоненти екосистеми DeFi, такі як децентралізовані біржі, платформи кредитування та протоколи врожайності, пояснюючи їх функції та потенційні переваги. Автор оцінює траєкторію зростання DeFi, підкреслюючи важливі етапи та темпи впровадження. Розглядає, як DeFi усуває недоліки традиційного фінансування, зокрема в таких сферах, як транскордонні транзакції, доступ до кредитів і фінансова доступність для тих, хто не має банківських послуг. Крім того, дослідження критично оцінює проблеми, що стоять перед DeFi, включаючи невизначеність регулювання, вразливість розумних контрактів та проблеми масштабованості. Досліджено потенційні рішення та поточні розробки, спрямовані на подолання цих перешкод. Ця стаття аналізує вплив DeFi на створені фінансові установи та ринки. Розглянуто, як саме традиційні банки та інвестиційні фірми реагують на феномен DeFi, адаптуючи свої послуги або інтегруючи елементи DeFi в свої існуючі операції. Дослідження завершується проектування майбутньої ролі DeFi в міжнародному фінансовому ринку. Обговорюються потенційні сценарії співіснування або конвергенції централізованих і децентралізованих фінансових систем, а також наслідки для глобальної економічної стабільності та фінансової інтеграції. *Висновок.* Цей комплексний аналіз дає цінне уявлення про трансформаційний потенціал децентралізованих фінансів і його зростаюче значення в більш широкому контексті міжнародного фінансового ринку.

Ключові слова: **децентралізовані фінанси (DeFi), блокчейн, криптовалюта, смарт-контракти, міжнародний фінансовий ринок.**

JEL Classification: G15, G23, O33, L86.

Постановка проблеми. Розвиток децентралізованих фінансів (DeFi) докорінно змінює глобальний фінансовий ринок, викликаючи питання щодо їхнього впливу на традиційні фінансові установи та ринкові структури. Відсутність посередників і використання блокчейн-технології створюють нові можливості для фінансової інклюзії та зниження витрат, але водночас призводять до виникнення проблем із регулюванням, безпекою та масштабованістю. Це викликає необхідність цілісного аналізу взаємодії DeFi з традиційними фінансовими системами, їхнього потенціалу та ризиків.

Аналіз останніх досліджень. Літературний аналіз присвячений ролі децентралізованих фінансових інструментів (DeFi) у міжнародному фінансовому ринку, базуючись на дослідженнях провідних науковців. Zetzsche, Arner і Buckley (2020) аналізують переваги та недоліки DeFi, підкреслюючи їхню роль у трансформації фінансових систем через блокчейн та смарт-контракти. Schar (2021) доповнює це дослідження, розглядаючи нові підходи до функціонування фінансових ринків на основі блокчейн. Водночас Amler et al. (2021) зосереджуються на технічних та інституційних викликах інтеграції DeFi, акцентуючи увагу на потребі вдосконалення механізмів безпеки. Gudgeon et al. (2020) досліджують ризики фінансових криз у DeFi-системах, підкреслюючи нестабільність ліквідності та можливість дефолтів.



Токенізовані активи займають важливе місце в DeFi, що висвітлюється у дослідженні Schwiderowski et al. (2023), де акцентується увага на підвищенні ліквідності та розширенні фінансових можливостей. Werner et al. (2021) систематизують ризики, що виникають у DeFi, і пропонують нові підходи до їхнього зниження. Barbereau et al. (2022) вказують на проблеми нерівномірного розподілу прав голосу в децентралізованих системах, що суперечить принципам децентралізації. Perez et al. (2021) аналізують механізми ліквідації активів і ризики, пов'язані з управлінням ліквідності в DeFi.

Інноваційні підходи до цінових оракулів розглядаються в роботі Angeris і Chitra (2020), які пропонують покращення механізмів ціноутворення для забезпечення стабільності ринків. Caldarelli та Ellul (2021) аналізують проблему оракулів у блокчейнах і пропонують мультивокальний підхід до її вирішення. Qin et al. (2021) досліджують ризики маніпуляцій даними через витягувані значення (MEV), вказуючи на необхідність посилення безпеки. Liu, Szalachowski і Zhou (2020) акцентують увагу на перших дослідженнях роботи оракулів у DeFi, демонструючи їхню роль у зв'язку блокчейнів із зовнішніми джерелами даних. Moin et al. (2020) класифікують стабільні монети та їхню роль у мінімізації волатильності на децентралізованих платформах.

Chohan (2021) розглядає DeFi як нову архітектуру альтернативних фінансів, підкреслюючи її здатність конкурувати з традиційними банківськими системами за рахунок зниження бар'єрів входу і підвищення прозорості. Робота Chen і Bellavitis (2020) підкреслює зростаючу роль блокчейн-моделей у сучасній економіці, зазначаючи їхній вплив на традиційні фінансові структури. Xu та Vadgama (2021) вивчають еволюцію кредитного ринку в контексті DeFi, демонструючи потенціал цих платформ у забезпеченні фінансової інклюзії. Walch (2019) досліджує принципи децентралізації та їхню реалізацію в криптосистемах, акцентуючи увагу на юридичних аспектах регулювання. Boreiko et al. (2019) вказують на необхідність перегляду нормативних актів для інтеграції блокчейн-технологій у регульовані фінансові ринки.

Загальні перспективи розвитку DeFi відображені в роботі Harvey, Ramachandran і Santoro (2021), які окреслюють сценарії майбутнього розвитку фінансової архітектури. Leonhard (2019) досліджує специфіку Ethereum як ключової платформи для DeFi, аналізуючи її роль у забезпеченні нових моделей фінансування. Avgouleas і Kiayias (2019) та Katona (2021) підкреслюють потенціал блокчейн-технологій для глобальних ринків цінних паперів і деривативів, вказуючи на необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Огляд літератури демонструє значний потенціал DeFi для перетворення міжнародного фінансового ринку завдяки прозорості, доступності та ефективності фінансових операцій. Проте численні виклики, такі як регуляторні бар'єри, ризики ліквідності та проблеми безпеки смарт-контрактів, залишаються актуальними. Подальші дослідження мають зосередитися на вирішенні цих питань для стабільного функціонування DeFi-екосистем у глобальному контексті.

Метою цього дослідження є всебічний аналіз місця та значення екосистеми децентралізованих фінансових інструментів у контексті міжнародного фінансового ринку. Робота спрямована на оцінку потенціалу DeFi для трансформації глобальної фінансової системи та визначення ключових викликів і можливостей, пов'язаних з його розвитком.

Виходячи з поставленої мети, було сформульовано такі завдання:

- дослідження основних принципів та компонентів екосистеми DeFi;
- аналіз впливу DeFi на традиційні фінансові послуги та інституції;
- оцінка потенціалу DeFi для підвищення фінансової доступності та інклюзії;
- визначення ключових регуляторних та технічних викликів, пов'язаних з розвитком DeFi;

- розглянути сценарії майбутньої інтеграції DeFi в міжнародну фінансову систему;
- запропонувати рекомендації щодо сталого розвитку та регулювання DeFi.

Об'єктом дослідження є екосистема децентралізованих фінансів (DeFi) та її компоненти, включаючи децентралізовані біржі, протоколи кредитування, токенізовані активи та інші інноваційні фінансові інструменти, побудовані на блокчейн-технології.

Предметом дослідження є вплив та інтеграція децентралізованих фінансових інструментів у структуру міжнародного фінансового ринку.

Методологія дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань щодо аналізу місця та значення екосистеми децентралізованих фінансових інструментів в міжнародному фінансовому ринку було застосовано комплексний підхід, що включає різноманітні методи та інструменти наукового пізнання.

Методологія дослідження базується на поєднанні теоретичних, емпіричних та аналітичних методів, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз феномену DeFi та його впливу на глобальну фінансову систему. Для візуалізації результатів використовувались графіки, діаграми та інфографіка. Дотримання етичних принципів було ключовим аспектом дослідження.

Основні результати дослідження. Екосистема децентралізованих фінансів (DeFi) продемонструвала значний потенціал щодо трансформації традиційних фінансових систем, пропонуючи радикально новий підхід до надання фінансових послуг. Цей інноваційний сектор фінансових технологій базується на блокчейн-технологіях, зокрема на смарт-контрактах, які автоматизують виконання фінансових операцій без потреби в посередниках. Крім того, Caldairelli та Ellul (2021) досліджують проблеми, пов'язані із забезпеченням достовірності даних у смарт-контрактах через «Oracle Problem», що є ключовою технічною перешкодою для DeFi.

За даними Zetzsche et al., загальна вартість активів, заблокованих у протоколах DeFi, зросла з менш ніж 1 мільярда доларів на початку 2019 року до понад 50 мільярдів доларів у 2020 році, що свідчить про експоненціальне зростання інтересу та довіри до цієї технології (Zetzsche et al., 2020). Це зростання відображає не лише технологічний прогрес, але й зміну парадигми у сприйнятті фінансових послуг споживачами.

Як показує статистика (рис. 1), інтерес до DeFi зростає експоненційно, а разом з ним і кількість користувачів. Це не просто тренд – це відповідь на давно назрілу потребу в більш справедливій та ефективній фінансовій системі.

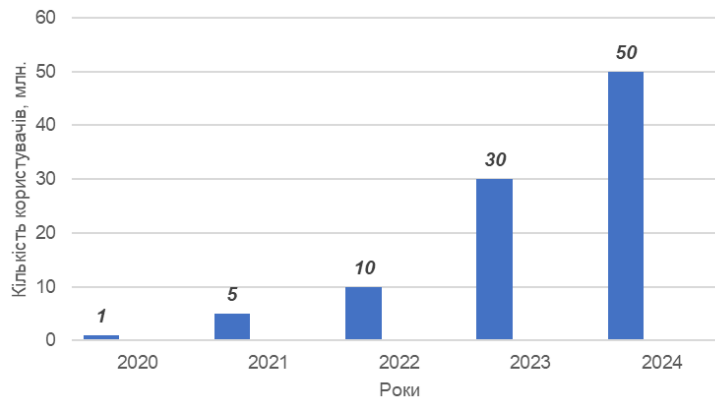


Рис. 1. Динаміка зростання користувачів DeFi.

Fig. 1. DeFi user growth dynamics.

Джерело: складено автором на основі даних (Werner et al., 2021)

Виходячи з цього можна виділити ряд ключових переваг порівняно з традиційними фінансовими системами:

- Усі транзакції та смарт-контракти в DeFi є публічними та можуть бути перевірені будь-ким, що значно підвищує рівень довіри до системи.
- DeFi-протоколи працюють 24/7 і доступні будь-кому з підключенням до інтернету, незалежно від географічного розташування чи соціально-економічного статусу.
- Користувачі мають повний контроль над своїми активами та можуть взаємодіяти з протоколами без необхідності довіряти централізованим установам.
- DeFi-протоколи можуть легко взаємодіяти один з одним, створюючи складні фінансові інструменти, які Katona (2023) описує як систему «Money Lego 2.0».

Незважаючи на виклики, такі як масштабованість, регуляторна невизначеність, технічна складність й ризики безпеки, інтерес до DeFi продовжує зростати. Кількість унікальних адрес,

що взаємодіють з DeFi-протоколами, перевищила 5 мільйонів у 2022 році, демонструючи стійке зростання користувацької бази (Barbereau et al., 2022).

Традиційні фінансові установи також починають звертати увагу на потенціал DeFi. Наприклад, банк JP Morgan створив свою власну цифрову валюту JPM Coin для миттєвих розрахунків між інституційними клієнтами, демонструючи, як елементи децентралізованих фінансів можуть бути інтегровані в традиційну банківську систему (Chen i Bellavitis, 2020).

Практичним застосуванням впливу DeFi на традиційні фінансові системи є проект MakerDAO, який створив стабільну криптовалюту DAI, забезпечену криптоактивами. Цей проект демонструє, як DeFi може створювати фінансові інструменти, які традиційно були прерогативою центральних банків. Станом на 2020 рік, в обігу знаходилось понад 4 мільярдів DAI, що свідчить про значний попит на децентралізовані стабільні валюти (Moin et al., 2020).

Одним із головних результатів дослідження стало виявлення того, що DeFi здатний зменшити витрати на транзакції. Витрати на традиційні фінансові послуги, зокрема, транскордонні перекази, завжди були значними через участь посередників та централізованих фінансових установ. DeFi дозволяє уникнути цих посередників і знизити комісії, що в довгостроковій перспективі може призвести до зниження цін на фінансові послуги в усьому світі. У відповідь на цей виклик, багато традиційних фінансових установ почали впроваджувати елементи децентралізації в свої операції, а також досліджувати можливості інтеграції DeFi в існуючі бізнес-моделі. Реальним прикладом економії на транзакційних витратах є протокол Uniswap V3, який у 2021 році досяг обсягу торгів понад 200 мільярдів доларів, при цьому комісії за торгівлю становили лише 0,05-0,3% від обсягу торгів залежно від пулу ліквідності (Perez et al., 2021).

Одним із ключових досягнень DeFi є розширення фінансової інклюзії на глобальному рівні. Багато людей у світі, особливо в країнах, що розвиваються, не мають доступу до банківських послуг. DeFi пропонує їм можливість брати участь у глобальній фінансовій системі без необхідності звертатися до традиційних фінансових установ. Як зазначає Chohan (2021), DeFi слугує важливим інструментом для зниження бар'єрів доступу до фінансових послуг, відкриваючи нові можливості для економічно вразливих груп.

Переконливим аргументом впливу DeFi на фінансову інклюзію є проект Aave, який дозволяє користувачам отримувати кредити без необхідності надання застави у традиційному розумінні. Замість цього, користувачі можуть використовувати свої криптоактиви як заставу. За даними Zetzsche et al., загальна вартість активів, заблокованих у протоколах Aave, перевищила 20 мільярдів доларів у 2020 році, що каже про значний попит на такі послуги (Zetzsche et al., 2020).

Згідно з аналізу (рис. 2), географічний розподіл використання децентралізованих фінансів свідчить про значну різноманітність інтересів до цієї технології у різних регіонах світу.

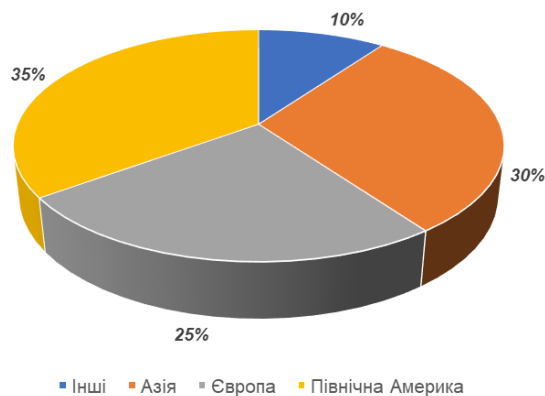


Рис. 2. Розподіл користувачів DeFi за регіонами
Fig. 2. Distribution of DeFi users by region

Джерело: складено автором на основі даних (Chohan, 2021)

Фінансова доступність в DeFi забезпечується через використання смарт-контрактів і відкритих протоколів, що дозволяють автоматизувати фінансові послуги, такі як кредитування, інвестиції і страхування. За даними досліджень, проведених Schar (2021) та іншими авторами, DeFi має потенціал забезпечити доступ до фінансових інструментів для тих, хто зазвичай стикається з бар'єрами в традиційних фінансових системах, зокрема через відсутність кредитної історії або банківських рахунків. Проте, ризики, пов'язані з використанням смарт-контрактів, залишаються актуальними. У 2023 році відбулося кілька великих хакерських атак на DeFi-протоколи через вразливості в смарт-контрактах. Найбільша з них призвела до втрати близько 100 мільйонів доларів на одному з популярних протоколів (CoinDesk, 2023). Для мінімізації цих ризиків, індустрія DeFi продовжує вдосконалювати методи аудиту та тестування смарт-контрактів.

Децентралізовані біржі (DEX) є ключовим компонентом екосистеми DeFi, які дозволяють користувачам купувати і продавати криптовалюту без необхідності звертатися до централізованих бірж, таких як Binance або Coinbase. Обсяг торгів на децентралізованих біржах зріс з менш ніж 3 мільярдів доларів на місяць на початку 2020 року до рекордних 500 мільярдів доларів на місяць у піковий період 2022 року (Barbereau et al., 2022). Це свідчить про стрімке зростання популярності DEX серед користувачів.

Автоматизовані маркет-мейкери (AMM), на яких базується DEX, дозволяють здійснювати обмін активами без посередників, забезпечуючи ліквідність за допомогою пулів ліквідності. Дослідження Angeris і Chitra (2020) показали, що AMM стали основою успіху децентралізованих бірж (рис. 3), оскільки вони дозволяють користувачам автоматично створювати ринки і отримувати винагороду за надання ліквідності. Такі механізми значно спростили процес трейдингу та зробили його доступнішим для широко загалу.

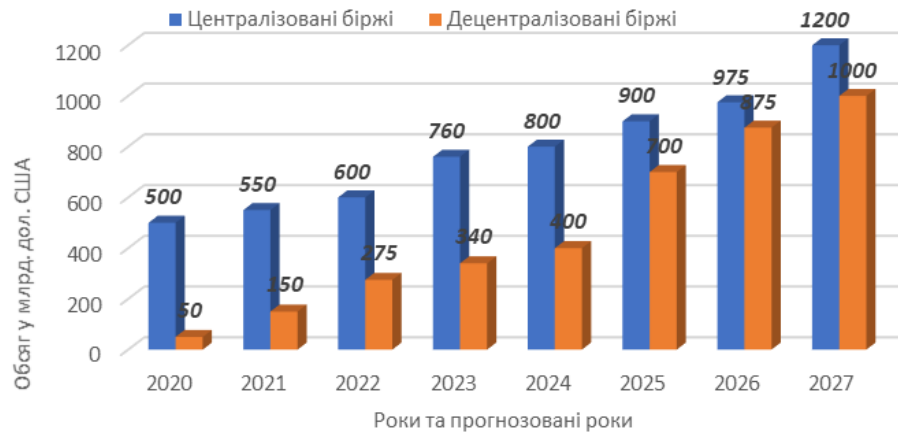


Рис. 3. Порівняння обсягів торгів на централізованих та децентралізованих біржах
Fig. 3. Comparison of trading volumes on centralized and decentralized exchanges

Джерело: складено автором на основі даних (Angeris і Chitra, 2020)

Крім того, децентралізовані платформи кредитування, такі як Aave і Compound, змінили підхід до кредитування, пропонуючи користувачам можливість отримати кредити без необхідності проходити складні процедури перевірки. Смарт-контракти в таких системах дозволяють автоматично керувати умовами кредитування, що значно знижує ризики шахрайства.

Попри значні переваги DeFi, його розвиток супроводжується рядом викликів. Дослідження Amler et al. (2021) виділяє кілька ключових проблем, які залишаються актуальними:

- **Безпека.** Хоча методи аудиту та тестування смарт-контрактів покращилися, великі хакерські атаки все ще трапляються. У 2021 році загальна сума втрат від хакерських атак на DeFi-протоколи склала близько 250 мільйонів доларів (Amler et al., 2021).
- **Масштабованість.** Хоча впровадження рішень другого рівня значно покращило ситуацію, в періоди пікової активності проблеми з масштабованістю все ще виникають.

- Регуляторна невизначеність. Хоча деякі країни почали впроваджувати регуляторні рамки для DeFi, глобальний консенсус щодо регулювання все ще відсутній.
- Ризик ліквідності. У періоди ринкової нестабільності деякі DeFi-протоколи все ще стикаються з проблемами ліквідності.
- Складність для користувачів. Хоча інтерфейси DeFi-протоколів стали більш дружніми до користувача, для багатьох людей вони все ще залишаються складними.

Для вирішення цих проблем у 2023-2024 роках було впроваджено ряд інновацій. Наприклад, проект Polygon запустив нову версію своєї мережі, яка значно підвищила пропускну здатність та знизилла комісії для DeFi-протоколів (Polygon, 2023). Також, з'явилися нові інструменти для спрощення взаємодії з DeFi, такі як агрегатори протоколів та мобільне додатки з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом.

Регуляторні органи в різних країнах світу намагаються знайти баланс між заохоченням інновацій у сфері DeFi та забезпеченням фінансової стабільності. Варто зазначити, що дослідження Walch (2019) розглядає юридичні аспекти децентралізації, підкреслюючи необхідність чітких законодавчих підходів для забезпечення правової визначеності. Одним із ключових питань є те, що багато протоколів DeFi мають елементи централізації, які підпадають під дію традиційних фінансових регуляцій.

Майбутнє DeFi на міжнародному фінансовому ринку виглядає багатообіцяючим. Прогнозується, що у найближчі роки відбудеться подальше зростання впровадження децентралізованих фінансових інструментів у різних сферах фінансових послуг. Однією з найперспективніших тенденцій є співіснування або конвергенція централізованих і децентралізованих фінансових систем. Відповідно до результатів досліджень Werner et al. (2021), одним із можливих сценаріїв є поява гібридних фінансових систем, у яких централізовані банки та інші фінансові установи впроваджують децентралізовані протоколи для оптимізації своїх послуг. Це може сприяти зменшенню витрат на операції та підвищенню прозорості для користувачів.

Рис. 4 наочно демонструє ключові відмінності між трьома основними типами фінансових систем: централізованими (CeFi), гібридними та децентралізованими (DeFi).



Рис. 4. Візуалізація майбутньої взаємодії між DeFi та традиційними фінансами

Fig. 4. Visualization of the future interaction between DeFi and traditional finance

Джерело: (Harvey, Ramachandran і Santoro, 2021)

У 2023 році відбувся запуск кількох нових проєктів, які змогли суттєво вплинути на розвиток DeFi. Наприклад, проєкт «DeFi for Real World Assets» (DeFi4RWA) запустив платформу, яка дозволяє токенизувати та торгувати реальними активами, такими як нерухомість та мистецтво, використовуючи DeFi-протоколи (Schwiderowski et al., 2023).

Ще одним важливим трендом є розвиток DeFi на інших блокчейн-платформах, крім Ethereum. Наприклад, Binance Smart Chain та Solana пропонують альтернативні платформи для DeFi з вищою пропускну здатністю та нижчими комісіями.

Майбутнє DeFi значною мірою залежатиме від того, наскільки швидко і ефективно країни зможуть розробити правові рамки, які не лише захищатимуть споживачів, але й сприятимуть інноваціям у сфері децентралізованих фінансів.

Децентралізовані фінансові системи (DeFi) швидко розвиваються та стають дедалі важливішими на міжнародному фінансовому ринку. Їхній вплив на традиційні фінансові інституції, технології та регулювання вимагає нових підходів до розвитку й нагляду. Для забезпечення стійкості, безпеки та конкурентоспроможності DeFi на глобальному рівні важливо сформувати адаптивну регуляторну базу, яка зможе реагувати на швидкий технологічний прогрес. Ця база повинна підтримувати баланс між інноваційним розвитком і захистом прав споживачів та інвесторів. Міжнародні стандарти регулювання, які дозволять країнам координувати свої підходи, також сприятимуть узгодженості в цій сфері.

Питання безпеки та надійності смарт-контрактів має вирішуватися через обов'язковий аудит протоколів до їхнього запуску. Це знизить ризики й покращить загальний рівень безпеки, а підтримка стандартів верифікації сприятиме підвищенню їхньої надійності. Водночас важливо продовжувати розвивати фінансову грамотність серед громадськості.

Ефективність роботи DeFi пов'язана з вирішення проблем масштабованості блокчейн-систем, і для цього потрібні нові технологічні рішення. Інновації, як-от другий рівень обробки транзакцій, можуть значно покращити продуктивність і сумісність між різними протоколами. Стрес-тестування протоколів дозволить своєчасно реагувати на потенційні загрози й підвищити стійкість до кризових ситуацій.

Інтеграція DeFi з традиційною фінансовою системою створює можливість для розробки гібридних фінансових продуктів, що об'єднують обидві системи. Важливо встановити чіткі правила регулювання стейблкоїнів і їхню взаємодію з фіатними валютами. Дослідження Moir et al. (2020) підкреслює значення стейблкоїнів як ключових компонентів у побудові стабільної фінансової екосистеми. Прозорість і звітність також повинні бути на високому рівні – впровадження стандартів звітності та механізмів відстеження транзакції у реальному часі забезпечить користувачам краще розуміння процесів управління протоколами.

Висновки. У світі, де фінансові технології невпинно розвиваються, екосистема децентралізованих фінансових інструментів (DeFi) постає як революційна сила, здатна докорінно змінити ландшафт міжнародного фінансового ринку. Це дослідження розкрило багатогранний вплив DeFi на традиційні фінансові системи, демонструючи, як ця інноваційна технологія трансформує усталені підходи до надання фінансових послуг.

Ключовою перевагою DeFi є її здатність усувати посередників, тим самим знижуючи транзакційні витрати та підвищуючи ефективність фінансових операцій. Ця особливість не лише відкриває нові можливості для користувачів, але й створює конкурентний тиск на традиційні фінансові установи, змушуючи їх адаптуватися та впроваджувати елементи децентралізації у свої бізнес-моделі. Спостерігається тенденція до експериментів з блокчейн-технологіями серед банків, що свідчить про визнання потенціалу DeFi в фінансовому секторі.

Однак, разом з інноваціями та можливостями, DeFi приносить і нові виклики, особливо в сфері безпеки та регулювання. Вразливості смарт-контрактів можуть призводити до значних фінансових втрат, а складність та новизна технології створюють додаткові ризики для користувачів та інвесторів. Ці проблеми підкреслюють необхідність постійного вдосконалення методів верифікації та аудиту смарт-контрактів, а також розвитку регуляторних підходів.

У контексті глобальної фінансової системи, DeFi має потенціал стати каталізатором змін, сприяючи створенню більш відкритої, прозорої та інклюзивної фінансової екосистеми. Однак, реалізація цього потенціалу вимагатиме тісної співпраці між розробниками, фінансовими установами, регуляторами та користувачами для створення стійкої та безпечної інфраструктури децентралізованих фінансів. Лише через таку співпрацю та постійне вдосконалення DeFi зможе повністю інтегруватися в глобальну фінансову систему,

пропонуючи інноваційні рішення для давніх проблем та відкриваючи нові можливості для фінансової взаємодії у світовому масштабі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zetsche D. A., Arner D. W., Buckley R. P. Decentralized finance. *Journal of Financial Regulation*. 2020. Vol. 6, No. 2. P. 172–203. DOI: <https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa010>
2. Schär F. Decentralized finance: On blockchain-and smart contract-based financial markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. 2021. Vol. 103, No. 2. P. 153–174. DOI: <https://doi.org/10.20955/r.103.153-74>
3. Amler H., Eckey L., Faust S., Kaiser M., Sandner P., Schlosser B. DeFi-ning DeFi: Challenges & pathway. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1109/BRAINS52497.2021.9569795>
4. Gudgeon L., Perez D., Harz D., Livshits B., Gervais A. The decentralized financial crisis. 2020 *Crypto Valley Conference on Blockchain Technology (CVCBT)*. 2020. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1109/CVCBT50464.2020.00005>
5. Schwiderowski R., Meyer B., Schueffel P. Tokenized assets in decentralized finance markets. *Electronic Markets*. 2023. Vol. 33, No. 1. P. 45–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00658-z>
6. Werner S. M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W. J. SoK: Decentralized Finance (DeFi). *arXiv preprint*. 2021. arXiv:2101.08778. DOI: <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>
7. Barbereau T., Smethurst R., Papageorgiou O., Rieger A., Fridgen G. DeFi, not so decentralized: The measured distribution of voting rights. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.734>
8. Perez D., Werner S. M., Xu J., Livshits B. Liquidations: DeFi on a knife-edge. *International Conference on Financial Cryptography and Data Security*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2021. P. 457–476. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-64331-0_24
9. Angeris G., Chitra T. Improved price oracles: Constant function market makers. *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies*. 2020. P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.1145/3419614.3423251>
10. Caldarelli G., Ellul J. The blockchain oracle problem in decentralized finance: A multivocal approach. *Applied Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 16. P. 7572. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11167572>
11. Qin K., Zhou L., Gervais A. Quantifying blockchain extractable value: How dark is the forest? *arXiv preprint*. 2021. arXiv:2101.05511. DOI: <https://doi.org/10.1109/SP46214.2022.9833734>
12. Liu B., Szalachowski P., Zhou J. A first look into DeFi oracles. *arXiv preprint*. 2020. arXiv:2005.04377. DOI: <https://doi.org/10.1109/DAPPS52256.2021.00010>
13. Moin A., Sekniqi K., Sirer E. G. SoK: A classification framework for stablecoin designs. *International Conference on Financial Cryptography and Data Security*. Springer, Cham, 2020. P. 174–197. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51280-4_11
14. Chohan U. W. Decentralized Finance (DeFi): An Emergent Alternative Financial Architecture. *Notes on the 21st Century*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3791921>
15. Chen Y., Bellavitis C. Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00151>
16. Xu J., Vadgama N. From banks to DeFi: the evolution of the lending market. *Enabling the Internet of Value*. Springer, Cham, 2021. P. 53–66. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78184-2_6
17. Walch A. Deconstructing 'Decentralization': Exploring the Core Claim of Crypto Systems. *Crypto Assets: Legal and Monetary Perspectives*. 2019. P. 39–68. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190077310.003.0003>
18. Boreiko D., Ferrarini G., Giudici P. Blockchain startups and prospectus regulation. *European Business Organization Law Review*. 2019. Vol. 20, No. 4. P. 665–694. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00168-6>
19. Harvey C. R., Ramachandran A., Santoro J. DeFi and the future of finance. *John Wiley & Sons*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3711777>

20. Leonhard R. Decentralized Finance on the Ethereum Blockchain. SSRN. 2019. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3359732>
21. Avgouleas E., Kiayias A. The promise of blockchain technology for global securities and derivatives markets. *European Business Organization Law Review*. 2019. Vol. 20, No. 1. P. 81–110. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00133-3>
22. Katona T. Decentralized Finance: The Possibilities of a Blockchain "Money Lego" System. *Financial and Economic Review*. 2021. Vol. 20, No. 1. P. 74–102. DOI: <https://doi.org/10.33893/FER.20.1.74102>

Стаття надійшла до редакції 26.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Zetzsche, D. A., Arner, D. W., & Buckley, R. P. (2020). Decentralized finance. *Journal of Financial Regulation*, 6(2), 172-203. doi: <https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa010>
2. Schär, F. (2021). Decentralized finance: On blockchain-and smart contract-based financial markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 103(2), 153-174. doi: <https://doi.org/10.20955/r.103.153-74>
3. Amler, H., Eckey, L., Faust, S., Kaiser, M., Sandner, P., & Schlosser, B. (2021). DeFi-ning DeFi: Challenges & pathway. doi: <https://doi.org/10.1109/BRAINS52497.2021.9569795>
4. Gudgeon, L., Perez, D., Harz, D., Livshits, B., & Gervais, A. (2020). The decentralized financial crisis. In 2020 Crypto Valley Conference on Blockchain Technology (CVCBT). IEEE. doi: <https://doi.org/10.1109/CVCBT50464.2020.00005>
5. Schwiderowski, R., Meyer, B., & Schueffel, P. (2023). Tokenized assets in decentralized finance markets. *Electronic Markets*, 33(1), 45-67. doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00658-z>
6. Werner, S. M., Perez, D., Gudgeon, L., Klages-Mundt, A., Harz, D., & Knottenbelt, W. J. (2021). SoK: Decentralized Finance (DeFi). arXiv preprint arXiv:2101.08778. DOI: <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>
7. Barbereau, T., Smethurst, R., Papageorgiou, O., Rieger, A., & Fridgen, G. (2022). DeFi, not so decentralized: The measured distribution of voting rights. In Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences. doi: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.734>
8. Perez, D., Werner, S. M., Xu, J., & Livshits, B. (2021). Liquidations: DeFi on a knife-edge. In International Conference on Financial Cryptography and Data Security. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-662-64331-0_24
9. Angeris, G., & Chitra, T. (2020). Improved price oracles: Constant function market makers. In Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies. doi: <https://doi.org/10.1145/3419614.3423251>
10. Caldarelli, G., & Ellul, J. (2021). The blockchain oracle problem in decentralized finance-A multivocal approach. *Applied Sciences*, 11(16), 7572. doi: <https://doi.org/10.3390/app11167572>
11. Qin, K., Zhou, L., & Gervais, A. (2021). Quantifying blockchain extractable value: How dark is the forest? arXiv preprint arXiv:2101.05511. doi: <https://doi.org/10.1109/SP46214.2022.9833734>
12. Liu, B., Szalachowski, P., & Zhou, J. (2020). A first look into DeFi oracles. arXiv preprint arXiv:2005.04377. doi: <https://doi.org/10.1109/DAPPS52256.2021.00010>
13. Moin, A., Sekniqi, K., & Sirer, E. G. (2020). SoK: A classification framework for stablecoin designs. In International Conference on Financial Cryptography and Data Security (pp. 174-197). Springer, Cham. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51280-4_11
14. Chohan, U. W. (2021). Decentralized Finance (DeFi): An Emergent Alternative Financial Architecture. Notes on the 21st Century. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3791921>
15. Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00151>
16. Xu, J., & Vadgama, N. (2021). From banks to DeFi: the evolution of the lending market. In Enabling the Internet of Value. Springer, Cham. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78184-2_6
17. Walch, A. (2019). Deconstructing 'Decentralization': Exploring the Core Claim of Crypto Systems. *Crypto Assets: Legal and Monetary Perspectives*, 39-68. doi: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190077310.003.0003>

18. Boreiko, D., Ferrarini, G., & Giudici, P. (2019). Blockchain startups and prospectus regulation. *European Business Organization Law Review*, 20(4), 665-694. doi: <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00168-6>
19. Harvey, C. R., Ramachandran, A., & Santoro, J. (2021). DeFi and the future of finance. John Wiley & Sons. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3711777>
20. Leonhard, R. (2019). Decentralized Finance on the Ethereum Blockchain. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3359732>
21. Avgouleas, E., & Kiayias, A. (2019). The promise of blockchain technology for global securities and derivatives markets: The new financial ecosystem and the 'holy grail' of systemic risk containment. *European Business Organization Law Review*, 20(1), 81-110. doi: <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00133-3>
22. Katona, T. (2021). Decentralized Finance: The Possibilities of a Blockchain "Money Lego" System. *Financial and Economic Review*, 20(1), 74-102. doi: <https://doi.org/10.33893/FER.20.1.74102>

The article was received by the editors 26.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

D. KHRIASHCHOVA*, Student, <https://orcid.org/0009-0008-8955-6609>, daria.khriashchova@student.karazin.ua

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

THE PLACE AND SIGNIFICANCE OF THE ECOSYSTEM OF DECENTRALIZED FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE INTERNATIONAL FINANCIAL MARKET

Introduction. This article explores the emerging role and importance of decentralized finance (DeFi) within the global financial landscape. It analyzes how blockchain-based financial instruments are reshaping traditional financial services and creating new opportunities for inventors and users worldwide. *Summary of the main results of the study.* The study begins by examining the core principles of DeFi, including its decentralized nature, transparency, and programmability. It then delves into the various components of the DeFi ecosystem, such as decentralized exchanges, lending platforms, and yield farming protocols, explaining their functions and potential benefits. The author investigates the growth trajectory of DeFi is addressing inefficiencies in traditional finance, particularly in areas like cross-border transactions, access to credit, and financial inclusion for the unbanked population. Furthermore, the article also critically assesses the challenges facing DeFi, including regulatory uncertainties, smart contract vulnerabilities, and scalability issues. It explores potential solutions and ongoing developments aimed at overcoming these obstacles. This the research analyzes the impact of DeFi on established financial institutions and markets. It considers how traditional banks and investment firms are responding to the DeFi phenomenon, either by adapting their services or by integrating DeFi elements into their existing operations. The study concludes by projecting the future role of DeFi in the international financial market. It discusses potential scenarios for the coexistence or convergence of centralized and decentralized financial systems, and the implications for global economic stability and financial inclusion. *Conclusion.* This comprehensive analysis provides valuable insights into the transformative potential of decentralized finance and its growing significance within the broader context of the international financial market.

Keywords: Decentralized Finance (DeFi), blockchain, cryptocurrency, smart contracts, international financial market.

JEL Classification: G15, G23, O33, L86.

Як цитувати: Хрящова Д. Д. (2024). Місце та значення екосистеми децентралізованих фінансових інструментів в міжнародному фінансовому ринку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 76-85. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-07>

In cites: Khriashchova D. (2024). The place and significance of the ecosystem of decentralized financial instruments in the international financial market. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 76-85. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-07> (in Ukrainian)

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.334:[338.46:008](477.54-25)"364"

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-08](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08)**К. Г. ПІЛЮГІНА***

кандидат філософських наук

доцент закладу вищої освіти кафедри економіки та менеджменту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9353-8106>, e-mail: k.g.fisun@karazin.ua

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

**КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ ХАРКОВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття присвячена дослідженню моделей і сценаріїв кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження полягає в недостатній розробці та малодослідженості шляхів антикризового управління в сфері культури, пошук яких став нагальною потребою для культурних інституцій з поширенням пандемії COVID-19, та особливо загострився з початком повномасштабного вторгнення на територію України. Актуальність теми дослідження також пов'язана з випадковими і стихійними сценаріями прийняття рішень інституціями культури (музеями, галереями, просвітницькими центрами) в умовах кризового стану, з нестачею алгоритмів антикризового управління і рекомендацій щодо евакуації культурних цінностей на рівні адміністративного управління органами влади. З початком повномасштабного вторгнення культурні інституції Харкова і усієї України опинилися у стані невизначеності подальших кроків у поетапному виведенні інституції з кризового стану у таких питаннях, як: забезпечення культурних цінностей, їхня евакуація; пошук ресурсів для функціонування закладу і його кадрів, а також для ліквідації пошкоджень внаслідок ракетних обстрілів; пошук альтернативних шляхів виконання інституцією своєї головної місії і завдань, таких, як виставкова діяльність та популяризація культурної спадщини. Мета дослідження полягає у визначенні моделей і етапів кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова впродовж 2022 – 2023 років. Практичною базою дослідження виступають експертне анкетне опитування та результати інтерв'ювання керівників культурних інституцій Харкова, проведених автором самостійно. Автором розкрито сутність кризового менеджменту в сфері культури на рівні локального управління культурною інституцією і на рівні державного/регіонального управління культурною сферою. У статті розкриті питання щодо ролі міжнародних організацій, донорів, колаборацій бізнесу зі сферою культури в умовах кризи. Визначено моделі та етапи кризового менеджменту в культурних інституціях міста Харкова, що розкривають процес антикризового управління в галереях, музеях і просвітницьких центрах, у тому числі в тих, що є підрозділами Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Ключові слова: **кризовий менеджмент, антикризове управління, культурна сфера, Харків, воєнний стан.**

JEL Classification: A13, D81, H12, R58, Z11.

Постановка проблеми. З початком пандемії COVID-19 країни світу стикнулися з кризовим станом у різних секторах економіки, у тому числі з кризою у функціонуванні культурної сфери. Протягом останніх років країни Європи намагалися впроваджувати економічні та фінансові інструменти, а також політичні програми і законопроекти як складові антикризових рішень задля реабілітації культурних і креативних індустрій, адже в економічній свідомості Європи культурна сфера є невід'ємною частиною економіки розвинутої країни, що приваблює з точки зору прибутку від реалізації культурного продукту і податків культурних установ (World Economic Forum, 2020). Проте, надані антикризові програми ЮНЕСКО (UNESCO, 2020), Єврокомісією (European Union, 2020) у секторі культурних і креативних індустрій не враховували ситуації повномасштабного вторгнення, яке відбулося в Україні.

Від початку повномасштабного вторгнення культурні інституції України, у тому числі Харкова, опинилися у ситуації відсутності механізмів і шляхів прийняття антикризових рішень з



метою збереження і евакуації культурних цінностей, з браком фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів для ліквідації наслідків воєнних дій, а також з відсутністю оперативних і регламентованих дій з боку органів влади. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення і концептуалізації механізмів антикризового управління в культурній сфері шляхом аналізу сценаріїв виживання культурних інституцій Харкова.

Аналіз останніх досліджень. Антикризові механізми у різних сферах економіки в умовах пандемії COVID-19 розглядалися у статтях західних науковців з менеджменту, наприклад, у сфері управління підприємствами (Fath, Elliot, Styhre, 2021); у бізнесі та бізнес-моделюванні управління культурною сферою (Liu, Froese, 2020); у сфері охорони здоров'я і екології (Islam, Laskey et al., 2023; Klauser, Pauschinger, 2022); у сфері політики, соціальних змін і дослідження процесу прийняття управлінських рішень (El-Taliawi, Hartley, 2021; Morsut, Kuran et al., 2021; Hosen, Liew et al., 2024). Виокремлення моделей антикризового управління в конкретних областях управління або на міжгалузевому рівні також виступає актуальним завданням для науковців сьогодні (Lauder, Penney, 2023).

Дослідження кризового менеджменту в сфері культури залишаються малочисельними, проте були зроблені деякі кроки у розгляді впливу пандемії на зайнятість у культурній сфері (Damaso, 2021), уразливості сектора культурних і креативних індустрій до економічних потрясінь (Ost, Saleh, 2021), міжкультурних комунікацій в період пандемії на різних етапах розвитку кризового стану (Bajaj, Khandelwal, Budhwar, 2021), проте ці спроби не розкривають належним чином механізми управління ризиками і кризою в культурній сфері саме в умовах війни. Проблеми функціонування і виживання музеїв і галерей, евакуації культурних цінностей, процесу прийняття адміністративних рішень органами влади регіонального і державного рівня в українських культурних інституціях були розкриті фрагментарно у журналістських статтях (Антикор, 2022).

Мета дослідження полягає в аналізі моделей і етапів кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження: 1) визначити сутність кризового менеджменту в сфері культури; 2) окреслити моделі та етапи антикризового управління в культурних інституціях Харкова, у тому числі на прикладах культурних установ Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; 3) проаналізувати проблеми процесу антикризового управління в культурних інституціях Харкова в умовах воєнного стану.

У якості методів дослідження були використані: експертне анкетне опитування, інтерв'ювання, аналіз діаграм. Емпіричною складовою дослідження виступають результати експертного анкетного опитування керівників культурних інституцій Харкова, яке було розроблене авторкою самостійно за допомогою сервісу "Google Forms"; матеріали інтерв'ю авторки з керівниками закладів культури Харкова, що відображають досвід антикризового управління; діаграми анкетного опитування, що містять статистичні дані щодо суб'єктів і змісту управлінських рішень в умовах кризи.

Основні результати дослідження. Варто розкрити сутність кризового менеджменту в секторі культури, враховуючи існуючі антикризові інструменти, які доцільні в управлінні економічними системами (бізнесом, підприємством, організацією). Об'єктом нашого аналізу виступають переважно державні неприбуткові культурні інституції, і це відрізняє їхню місію і мету від тих, що ставить перед собою прибуткова організація як економічна ланка. Проте, збереження, популяризація, примноження унікального культурного продукту, що є центральними завданнями культурної інституції, не спрощують внутрішніх і зовнішніх чинників кризових станів, які послаблюють адміністративне управління закладом культури. Наприклад, у випадку управління культурними інституціями (музеями, галереями, просвітницькими центрами) антикризове управління може спрощуватися у питаннях конкурентоспроможності, ліквідації банкрутства, з якими зазвичай має справу антикризове управління прибутковими компаніями. Проте, подібно до сфери медицини, політики, соціальних комунікацій і медіа, сфера культури, а саме культурні інституції потребують ухвалення оперативних рішень у випадку зовнішніх неконтрольованих викликів, таких, як війна або зміна державної політики, а також у ситуації внутрішніх факторів кризи: застарілої або неефективної системи адміністративного управління, дефіциту ресурсів для функціонування, непривабливості іміджу тощо. За останні десятиріччя у західному музейному менеджменті був здійснений кардинальний поворот до моделі взаємодії культурної інституції з бізнесом, донорами,

приватним сектором, до залучення закладів культури у практику фандрейзингу (Tobelet, 2005), що дозволяє інституції вирішувати проблему браку ресурсів, а також розширювати канали промоції.

Кризовий менеджмент у сфері культури можливо визначати з точки зору внутрішнього адміністративного управління інституцією, направленою на подолання кризового стану і його наслідків в умовах невизначеності у таких напрямках діяльності інституції, як: організаційна, проектна, комунікаційна, фінансова, кадрова, піар. Авторкою було розроблене анкетне опитування, що мало на меті розкрити проблеми антикризового планування і проектної діяльності в умовах війни, фінансової і кадрової забезпеченості, управління іміджем і промоцією інституції, менеджменту кризових комунікацій, респондентами якого виступили керівники культурних закладів Харкова, а саме: Державного музею природи, Музею археології, Музею історії університету, Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художньої галереї імені Генріха Семирадського, Навчального центру «ЛандауЦентр» Каразінського університету, Харківського історичного музею імені М. Ф. Сумцова, Харківського літературного музею, Харківської муніципальної галереї.

Від початку повномасштабного вторгнення культурні інституції України опинилися у різних умовах фізичного функціонування і мали неоднакову спроможність самостійно забезпечити збереженість культурних цінностей, за нагальної потреби забезпечити їхню евакуацію і продовжити здійснювати просвітницьку діяльність. За свідченнями наших респондентів, – директорів і керівників музейних і галерейних інституцій Харкова, до найрозповсюдженіших причин часткової або повної втрати культурних цінностей українськими музеями, або консервації закладу належать: відсутність алгоритму і засобів евакуації культурних цінностей, що регламентовані на рівні зовнішнього адміністративного управління; відсутність ініціативи з боку органів влади приймати оперативні рішення в управлінні культурними інституціями в умовах кризи; брак ресурсів для самостійного життєзабезпечення інституції. Відповідно кризовий менеджмент у сфері культури можна також визначити з точки зору зовнішнього державного і регіонального рівня управління як таке управління, що націлене на виведення культурної сфери країни або регіону зі стану кризи і ліквідацію негативних наслідків її впливу шляхом доречних на часі антикризових інструментів реформування (реструктуризації, політичної модернізації тощо), що спроможні реабілітувати діяльність культурних інституцій, забезпечити їхнє стабільне, незбиткове існування в умовах існуючих загроз і майбутніх викликів із врахуванням умов для виконання ними головної місії і завдань.

Незважаючи на сумні випадки нищення і/або розграбування українських музеїв України (Іванківський історико-краєзнавчий музей, Національний літературно-меморіальний музей Г. С. Сковороди), а також консервацію великої кількості закладів культури через неможливість забезпечити безпекові умови їхнього функціонування, більшість музеїв і галерей міста Харкова мають успішний досвід адаптації до воєнних реалій. Ми можемо виділити три моделі кризового менеджменту в культурних інституціях Харкова з огляду на місію і завдання інституції, джерело і характер підпорядкування та фінансування, можливість евакуації культурних цінностей і наявність укриття, матеріально-технічної бази.

Перша модель – «музейно-евакуаційна» стосується музеїв, які опікуються культурними цінностями і потребують евакуаційних заходів, пов'язаних з упакуванням/перенесенням об'єктів у безпечне місце (фондосховище), або з повною евакуацією – транспортуванням колекції в інше місце її тимчасового перебування. Заклади, що відносяться до музейного комплексу Каразінського університету, мають досвід першого етапу убезпечення музейної колекції і ліквідації наслідків обстрілів. Необхідно підкреслити, що по всій Україні, в тому числі і у Харкові, відповідальність за збереження культурних цінностей лягла на плечі керівників культурних інституцій через відсутність оперативних рішень з боку відомчих органів. Евакуація культурних цінностей, пошуки ресурсів, відновлення фізичного стану будівлі інституції носили здебільшого приватний характер завдяки самостійним рішенням керівників закладів і самоорганізації колективу.

Перший етап реалізації «музейно-евакуаційної» моделі полягає у здійсненні перших кроків у демонтажі експонатів і перенесенні їх до фондосховищ або іншого доступного безпечного місця. Для багатьох музеїв Харкова перший етап супроводжувався невизначеністю подальших дій працівників, сильними обстрілами, що блокували або ускладнювали доступ до експозицій, відсутністю інформування та досвіду прийняття рішень в умовах війни. За

результатами інтерв'ювання керівників музеїв, кардинальну роль у перебігу антикризових заходів для директорів закладів відіграла рішучість дій саме штатних працівників – музейників, які через відданість справі почали приймати інтуїтивні, проте продуктивні рішення.

Директор Державного музею природи Каразінського університету Ростислав Лунячек вказував, що з початку обстрілів в музеї жили близько 10 співробітників, які охороняли будівлю, в яку було легко проникнути через пошкодження: «Наша співробітниця, яка живе поряд з музеєм, все організувала, і всі добре справлялися з усіма проблемами поки я зміг добратися до машини і доїхати до музею. Люди, які тут працюють, працюють у музеї десятки років. Вони все знають так само гарно, як і я» (інтерв'ю з Ростиславом Лунячком, 2023). Заступниця директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської муніципальної галереї) Дарія Герасімова, пригадуючи оригінальне висловлювання самої директорки галереї Тетяни Тумасян, зазначила, що у перші дні війни бухгалтерка Ярослава була наче «директором на місці», яка допомагала вивозити майно галереї в умовах відсутності світла, зв'язку, Інтернету (інтерв'ю з Дарією Герасімовою, 2023).

Другий етап антикризового управління в «музейно-евакуаційній» моделі стосується внутрішньої, більш свідомої організації антикризових заходів працівниками музею. За даними інтерв'ю з директорами культурних інституцій, штатні працівники приймали досить швидкі рішення задля забезпечення музейного надбання, інколи жертвуючи власною безпекою: цілодобово проживали у музеї, інколи й у підсобних приміщеннях, добиралися до роботи ризикованими шляхами в умовах відсутності транспорту, ліквідовували наслідки обстрілів, розподіляючи між чоловіками і жінками ремонтні роботи відповідно складності тощо. В умовах відсутності вказівок і алгоритмів прийняття оперативних рішень, в умовах тимчасової відсутності керівника, саме самоорганізація штатних працівників часто відіграла вирішальну роль у збереженні експонатів, що потребували підтримки температурно-вологісного режиму, у контролі стану будівлі, деякі з яких є пам'ятками архітектури (Державний музей природи, Харківський художній музей).

Третій етап управління в «музейно-евакуаційній» моделі полягав у налагодженні кризових комунікацій: із вищим керівництвом (у випадку університетського музею), органами регіональної або, якщо структура не відреагувала, з представниками державних відомств і міністерств, з донорами і благодійними організаціями. Завдяки допомозі міжнародних організацій і фондів багатьом музеям вдалося отримати пакувальні матеріали і безпечно перенести або транспортувати цінні колекції. Управління зовнішніми комунікаціями (із зовнішніми структурами управління) і внутрішніми комунікаціями (із відділами і структурами всередині інституції) є надзвичайно важливим кроком на шляху здійснення антикризових заходів, бо саме втрата комунікаційних зв'язків і ускладнення інформаційного обміну в умовах складних і затяжних криз стають справжнім викликом для будь-якої інституції або організації (Ihlen, Kjeldsen, Offerdal, 2024).

За даними анкетного опитування, саме допомога міжнародних організацій (33,3% опитаних, 3 інституції з 9) стала найефективнішою для культурних інституцій Харкова серед інших джерел. 22,2% опитаних (2 з 9 інституцій) відмітили ефективність допомоги громадських (благодійних) організацій; ефективність допомоги місцевої (регіональної) влади; допомоги волонтерів. 11,1% опитаних (1 інституція) розподілилися за наступними варіантами найефективнішої допомоги: від Українського культурного фонду; від небайдужих донорів. 2 інституції з 9 (22,2% опитаних) вказали, що частково ефективною виявилася допомога, яку надавали усі джерела. Така ж кількість опитаних не отримувала жодної допомоги (22,2% опитаних) (рис. 1).

Ми маємо враховувати важливі нюанси, що пов'язані з підпорядкуванням і типом закладів культури, і які будуть нівелювати дану статистику. Наприклад, Харківська муніципальна галерея, що не опікується об'єктами культурної спадщини державного значення, підпорядковується саме міській владі, яка відповідальна за підтримку функціонування закладу. Проте, саме менеджмент кризових комунікацій у налагодженні зв'язків з міжнародними організаціями для більшості харківських музеїв став рятівним шляхом збереження колекцій. Наприклад, за даними інтерв'ювання завдяки наданому гранту Державному музею природи від швейцарського об'єднання "ALIPH", що займається охороною культурної спадщини у найбільш постраждалих місцях, музею вдалося забезпечити себе обігрівачами, осушувачами повітря, акумуляторами для того, щоб пережити зиму і зберегти унікальні музейні експонати, у тому

числі колекцію тропічних метеликів і рідкісних опудал (за матеріалами інтерв'ю з Ростиславом Луначеком, 2023). Допомогу у вигляді пакувальних матеріалів і технічних приладів від фонду "ALIPH" також отримав Музей археології Каразінського університету, що дозволила йому висушити цінні колекції археологічних розкопок після затоплення фондосховища внаслідок ракетних обстрілів, упакувати культурні цінності для надійного зберігання, а також розпочати оцифрування унікальних об'єктів (за матеріалами інтерв'ю з директоркою Музею археології Іриною Шрамко, 2023).

Запитання 16. Чия надана допомога від вищезазначених джерел була для інституції найефективнішою?

9 відповідей

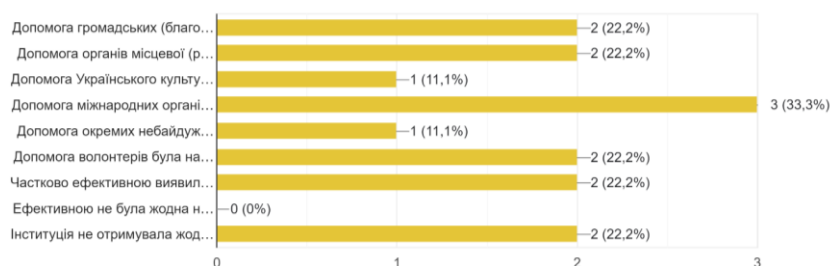


Рис. 1. Ефективність допомоги культурним інституціям Харкова у 2022 – 2023 рр.

Fig. 1. Effectiveness of assistance to cultural institutions of a Kharkiv (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою

Четвертий етап кризового менеджменту «музейно-евакуаційної» моделі полягає у антикризовому плануванні проєктної діяльності і промоції, що пов'язано зі змінами і викликами внаслідок воєнних дій (демонтажем постійних експозицій, пошкодженнями будівлі інституції тощо). Цей етап можливий у випадку продовження повної або часткової діяльності інституції, наявності альтернативних шляхів комунікації з аудиторією (соціальних мереж, безпечного простору для проєктів, колаборацій з партнерами). Наприклад, ЛітМузей був змушений зняти постійну виставку, а також переорієнтував виставкові проєкти на актуальні тематики, такі, як колоніалізм української культури, щоб максимально сприяти справедливості в інформаційній боротьбі (інтерв'ю з Тетяною Пилипчук, 2023). З огляду на свою матеріально-технічну спроможність сьогодні музейні інституції обирають шлях діджиталізації: оцифрування об'єктів, 3D-моделювання, створення віртуального музею. В умовах воєнного стану вочевидь зрозуміло, що музейна сфера має розширювати співпрацю з міжнародними організаціями, приватними донорами, бізнесом як через пошуки ресурсів, так і через пошуки каналів популяризації культурної спадщини.

Друга модель кризового менеджменту в сфері культури Харкова відображає сценарій антикризового управління в інституціях галерейного типу. Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр», Художня галерея імені Генріха Семирадського Каразінського університету, Харківська муніципальна галерея працюють як виставкові простори і не відповідають за збереження культурних цінностей як державного майна подібно до того, як це роблять музеї. З огляду на досвід облаштування ЄрміловЦентром і ARTпідвалом Муніципальної галереї свого приміщення під тимчасове місце укриття для мешканців міста у перші дні повномасштабного вторгнення, можна сказати про те, що друга модель кризового менеджменту відповідає «галерейно-безпечковому» типу, який ми умовно виділили. Саме перший етап кризового менеджменту в ЄрміловЦентрі і ARTпідвалі був пов'язаний з демонтажем виставки і адаптацією простору під потреби людей, які ховалися від обстрілів.

Завдяки підвальному розташуванню ЄрміловЦентру працівники Каразінського університету, художники з сім'ями і усі бажаючі мали можливість прихистку. На першому етапі кризового менеджменту в галереях Харкова, у тому числі в ARTпідвалі, відбувалася організація тимчасового пункту перебування людей з врахуванням необхідних побутових умов. За словами директорки ЄрміловЦентру Наталії Іванової, з початку повномасштабного

вторгнення пріоритетом для центру було збереження саме людського життя, а не мистецтва: «На той час не стояло питання робити якісь мистецькі проекти, а стояло питання зберегти своє життя і життя своїх близьких, а всі мистецькі проекти були – на потім» (інтерв'ю з Наталією Івановою, 2023). Цей етап був задокументований у проєкті ЄрміловЦентру під назвою «ЯК ВІ», що відбувся вже навесні 2022 року. Підкреслимо, що саме завдяки безпечному простору харківських інституцій та рішучості керівників і працівників під час важкої гуманітарної ситуації мешканці Харкова змогли отримати допомогу.

На другому етапі кризового менеджменту галереї міста Харкова налагоджували зовнішні комунікації з органами управління і внутрішні комунікації з кадрами задля подальших кризових заходів. За даними анкетного опитування, 4 культурні інституції з 9 (44,4% опитаних) займалися плануванням зовнішніх і внутрішніх кризових комунікацій, аналізом ризиків до повномасштабного вторгнення. 3 культурні інституції з 9 (33,3% опитаних) займалися плануванням кризових комунікацій, проте не передбачали ситуації війни. 22,2% опитаних (2 інституції з 9) вказали на такі варіанти, як: інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій тільки з початком війни; інституція почала займатися плануванням кризових комунікацій з початком пандемії COVID-19. 11,1% опитаних респондентів (1 інституція з 9) вказали на такі варіанти, як: інституція займалася лише плануванням внутрішніх кризових комунікацій; інституція не займалася плануванням кризових комунікацій до війни; менеджмент кризових комунікацій не входить в обов'язки інституції (рис. 2).



Рис. 2. Менеджмент кризових комунікацій в культурних інституціях Харкова у 2022 – 2023 рр.

Fig. 2. Management of crisis communications in cultural institutions of a Kharkiv (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою.

Третій етап кризового менеджменту в «галерейно-безпековій» моделі антикризового управління культурними інституціями полягав у відновленні виставкової активності. Питання пошуку альтернативних шляхів ведення проєктної діяльності інституціями культури гостро постало з початком пандемії COVID-19 і загострилося з початком повномасштабного вторгнення. Цей етап стосується як пошуку альтернативних форм виставкової діяльності, так і пошуків тем і концептів, які відповідають актуальній соціально-політичній ситуації. Значна частина культурних інституцій розпочала шлях цифровізації фізичної експозиції, віртуалізації виставкових проєктів, відкриття віртуального музею або платформи. Наприклад, Харківська муніципальна галерея, приміщення якої з початком повномасштабного вторгнення було передано медіацентру Харківської міської ради, у співпраці з американськими партнерами започаткувала новий NFT-проєкт “CityX”, що направлений на популяризацію цифрового мистецтва українських митців у світі. З огляду на доречність, технічну можливість і безпечність оцифрування культурних цінностей музеї Харкова, такі, як: ЛітМузей, Музей археології, Державний музей природи, завдяки технічній допомозі міжнародних організацій, зайнялися оцифруванням рідкісних музейних об'єктів та інших знахідок, значна частина яких є фізично невідновлюваною.

Четвертий етап антикризового управління у галереях стосується популяризації діяльності інституції. Активна віртуалізація інформаційного простору поставила перед суспільством ряд нових питань, пов'язаних з цифровою етикою (Boersma, Büscher, Fonio, 2022) і довірою, відсутність якої ускладнює процес управління суспільними утвореннями (Mokhtarifar, Zandi, Nazarian, 2023). Просування діяльності харківських музеїв і галерей у більш широкий інформаційний простір сьогодні завдячує роботі кадрів з соціальними мережами, створенню цікавого і оригінального контенту для промоції закладу культури, популяризації працівниками закладів українських митців. За даними анкетного опитування, у 7 з 9 інституцій (87,5% опитаних) просуванням ресурсів інституції у соціальних мережах займаються усі працівники, не маючи спеціаліста на окремій посаді з PR або SMM, хоча забезпечення соціальних мереж контентом – достатньо трудомісткий процес. 12,5% опитаних респондентів (1 інституція з 9) розподілилися за такими варіантами відповідей: просуванням інституції займається PR-менеджер на окремій посаді; просуванням інституції займається SMM-менеджер на окремій посаді; просуванням займається головний менеджер інституції; просуванням займається арт-менеджер інституції; просуванням займається керівник (директор) інституції (рис. 3).

Запитання 23. Чи має інституція спеціалістів з PR чи SMM, що забезпечують просування ресурсів інституції у соціальних мережах? Позначте, будь ласка, необхідні варіанти.

8 відповідей

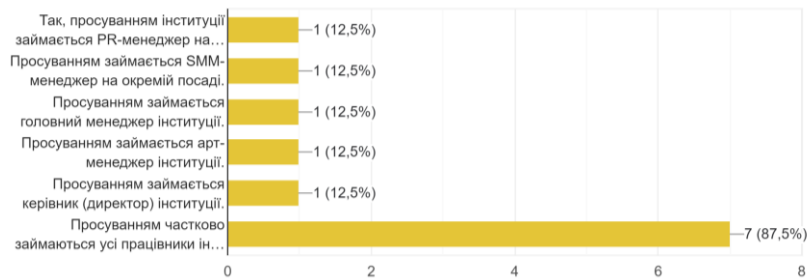


Рис. 3. Просування культурних інституцій Харкова у соціальних мережах у 2022 – 2023 рр.

Fig. 3. Promotion of cultural institutions of a Kharkiv in social networks (2022 – 2023)

Джерело: результати експертного анкетного опитування, яке проведене авторкою

Розгляд кризового менеджменту у науково-просвітницьких центрах, прикладом якого є Навчальний Центр «ЛандауЦентр» Каразінського університету, дає підґрунтя для окреслення третьої моделі антикризового управління, яку умовно можна позначити як «науково-популяризаторську». Стагнація і консервація науково-просвітницьких центрів суперечить самій ідеї поступального науково-технічного прогресу, тому подібні центри мають постійно розробляти, удосконалювати винаходи, для яких призупинення функціонування є таким же чутливим питанням, як і для галерей, що транслюють українські наративи у часи активного запиту суспільства. На думку директора ЛандауЦентру Дмитра Ружицького, криза в роботі інституції почалася внаслідок пандемії COVID-19, коли центр втратив значну частину школярів – свою головну аудиторію, тому повномасштабне вторгнення тільки посилює наслідки вже існуючої кризи (за матеріалами інтерв'ю з Дмитром Ружицьким, 2023).

Перший етап кризового менеджменту в «науково-популяризаторській» моделі, який можна виділити, полягав у перенесенні робототехніки у напівпідвальне приміщення, у виконанні захисних робіт, наприклад, забитті вікон. Другий етап стосувався налагодження комунікаційних зв'язків з університетом, адміністрація якого цікавилася поточним станом центру й наявними проблемами. ЛандауЦентр після початку війни продовжив пошуки грантів, взаємодію зі структурами міської влади, що займаються інвестиціями у місто, проте саме Каразінський університет залишається стабільним джерелом покриття потреб центру. Сьогодні постає питання щодо розробки більш результативного механізму залучення грантів для подібних науково-просвітницьких центрів, а також питання щодо створення антикризової структури з командою фахівців, спроможної до стратегічної боротьби з наслідками кризи.

«Якщо це не культурні та не історичні цінності, то антикризове управління може бути на місці в університеті. Якщо ж навпаки, то це повинні бути асоціації, які допомагають... Це повинна бути структура, яка розробить дії у разі криз: ураганів, війн, землетрусів. Міське управління повинно також розуміти, що необхідно робити», – зазначив директор ЛандауЦентру Дмитро Ружицький (інтерв'ю з Дмитром Ружицьким, 2023).

Третій етап кризового менеджменту у «галерейно-безпековій» моделі стосується антикризового планування проектної діяльності шляхом діджиталізації, колаборацій з партнерами й запровадження альтернативних форм використання виставкового простору. У свою чергу, для ЛандауЦентру віртуалізація простору та створення 3D-екскурсій не вбачається виходом в умовах кризи, адже віртуалізація експериментів з певними експонатами викривляє їхній ефект і значно знижує відвідуваність закладу офлайн. У свою чергу, третій етап кризового менеджменту саме у «науково-популяризаторській» моделі полягає в пошуку каналів зовнішньої популяризації діяльності інституції, наприклад, шляхом співпраці з партнерами та університетом. Важливим зобов'язанням ЛандауЦентру є сприяння розвитку науки в Каразінському університеті, тому заклад приймає активну участь в популяризації своїх розробок, а також у промоції факультетів університету. Наразі ЛандауЦентр виступає вдалою площадкою для популяризації науки в Каразінському університеті серед абітурієнтів під час «Дня відкритих дверей».

Висновки. Ми визначили, що у той час, коли кризовий менеджмент на рівні управління культурною інституцією спрямований на виведення окремого закладу з кризового стану, на розробку сценаріїв прийняття рішень, які спроможні зменшити репутаційні й іміджеві збитки, забезпечити стабільне незбиткове функціонування інституції, і головне, сформулювати стійкі умови для здійснення інституцією своєї місії, то на рівні державного управління кризовий менеджмент спрямовується на глобальне реформування вертикального і горизонтального управління, реформування системи фінансування, що спроможні мінімізувати ризики у розвитку майбутніх кризових станів в сфері культури країни або регіону.

Ми обґрунтували три моделі кризового менеджменту в сфері культури Харкова (2019 – 2023 рр.), що пов'язані з такими причинами кризи, як пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення. «Музейно-евакуаційна» модель демонструє антикризове управління в музейних установах і визначається на основі ефективної команди, самоорганізації працівників та лідерстві, менеджменті кризових комунікацій і регулярній співпраці з міжнародними організаціями, волонтерами, донорами. «Галерейно-безпекова» модель стосується антикризового управління у виставкових просторах Харкова, що окреслюється завдяки внутрішній безпековій політиці і наявності власного безпечного простору, а також для якої характерна активна діджиталізація ресурсів. «Науково-популяризаторська» модель стосується антикризового управління у науково-просвітницьких центрах з акцентом на залучення грантів та інвестицій у розвиток технічних розробок, промоцію науки у вищому навчальному закладі.

Проблеми процесу антикризового управління у сфері культури Харкова в умовах повномасштабного вторгнення пов'язані з прогалинами евакуації культурних цінностей, механізми і засоби якої б чітко регламентувалися вищими органами управління; з дефіцитом матеріальних, фінансових і технічних ресурсів, що ускладнив адаптацію функціонування закладів до умов воєнного стану; з відсутністю структури або суб'єкта з посадовими обов'язками оперативно реагувати на ситуацію кризи в умовах невизначеності і здійснювати антикризові заходи.

На основі проведеного інтерв'ювання та анкетного опитування керівників культурних інституцій Харкова ми визначили, що більшість із них продовжили проектну діяльність, проте цьому сприяло саме поєднання бюджетного фінансування і допомоги міжнародних організацій та донорів. Органи виконавчої влади в управлінні кризою продемонстрували різну включеність в проблеми культурних інституцій. Більш позитивний сценарій стосується університетських музеїв і галерей, які мали кадрові та матеріально-технічні ресурси для продовження, або швидкого відновлення своєї діяльності в умовах кризи, у тому числі завдяки стабільному фінансуванню Міністерства освіти і науки України.

З точки зору управління вагому роль у підтримці життєдіяльності культурних інституцій Харкова та евакуації культурних цінностей відігравали штатні працівники закладу (музейники, бухгалтери, охоронці), які продемонстрували важливість командної роботи, наприклад тоді,

коли керівник мав обмежений доступ до прийняття рішень, або вища адміністративна структура не відреагувала на запит.

Незважаючи на позитивний сценарій управління університетськими музеями, галереями і просвітницькими центрами, які підпорядковуються Харківському національному університету імені В. Н. Каразіна, що оперативно реагував на виклики воєнного часу, сьогодні сфера культури України потребує розробки антикризових механізмів у різних напрямках діяльності культурних інституцій, як, наприклад: корпоративна реструктуризація з врахуванням завдань, пов'язаних із заходами превентивного і надзвичайного кризового менеджменту; фандрейзинг і фінансова політика зі створенням гнучкої системи залучення коштів культурною інституцією; діджиталізація культурних продуктів і об'єктів культурної спадщини; промоція діяльності культурної інституції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Media, Entertainment and Culture Industry's Response and Role in a Society in Crisis. World Economic Forum. Cologny/Geneva, June 2020. 25 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Media_Entertainment_Report_2020.pdf.
2. Culture in crisis: policy guide for a resilient creative sector. UNESCO, 2020. 53 p. URL: <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/374631eng.pdf>.
3. Proposal for a Council Regulation on the establishment of a European instrument for temporary support to mitigate unemployment risks in an emergency (SURE) following the COVID-19 outbreak. European Commission, Brussels. 2.4.2020, COM(2020) 139 final. 2020/0057(NLE)). European Union, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN>.
4. Fasth J., Elliot V., Styhre A. Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 30. Issue 2. P. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>.
5. Liu Y., Froese F. J. Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*. 2020. Vol. 19. P. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00124-0>.
6. Islam Kh., Laskey A., Schwetschenau S., Sheppard R., Smith R., Soback J., Stanley E., Taylor K., Kilgore P., Love N., McElmurry Sh., Seeger M. Crisis management of interdependent systems, communication and coordination: A perspective on medium-scale events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31, Issue 4. P. 767–779. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12479>.
7. Klauser F., Pauschinger D. Searching for the right balance between openness and closure: Spatial logics of crisis management and control in the policy response to pandemic disease such as COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. Issue 1. P. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12392>.
8. El-Taliawi O. G., Hartley K. The COVID-19 crisis and complexity: A soft systems approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 29. P. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337>.
9. Morsut C., Kuran C., Kruke B. I., Orru K., Hansson S. Linking resilience, vulnerability, social capital and risk awareness for crisis and disaster research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. Vol. 30. Issue 2. P. 113–224. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12375>.
10. Hosen M., Liew C. Y., Lim A.-F., Hameed I., Rehman H. M. A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, e12569. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>.
11. Launder D., Penney G. Towards a common framework to support decision-making in high-risk, low-time environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31. Issue 4. P. 862-876. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12487>.
12. Dâmaso M. The Situation of Artists and Cultural Workers and the post COVID-19 Cultural Recovery in the European Union: Background Analysis. European Parliament. March 2021. 50 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STU/D/2021/652250/IPOL_STU\(2021\)652250_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STU/D/2021/652250/IPOL_STU(2021)652250_EN.pdf).

13. Ost C., Saleh R. Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage* 5. 2021 (14). DOI: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>.
14. Bajaj G., Khandelwal S., Budhwar P. COVID-19 pandemic and the impact of cross-cultural differences on crisis management: A conceptual model of transcultural crisis management. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021. Vol. 21(3). P. 569–601. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958211060189>.
15. Евакуація культурних цінностей з українських музеїв: що пішло не так? (23 червня 2022 р.). Антикор: веб-сайт. URL: <https://antikor.com.ua/articles/555108-evakuatsija-kulturnih-tsinnostej-z-ukrajinsjkih-muzejiv-shcho-pishlo-ne-tak>.
16. Tobelem J.-M. Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion. Paris, 2005: Armand Colin. 324 p.
17. Інтерв'ю з директором Державного музею природи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Ростиславом Луначеком (18 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.
18. Інтерв'ю із заступницею директорки Харківської міської художньої галереї імені С. Васильківського (Харківської муніципальної галереї) Дарією Герасімовою (26 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.
19. Ihlen Ø., Kjeldsen J. E., Offerdal T. S. Handling protracted crises: Communication challenges, constraints and opportunities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, e12589. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12589>
20. Інтерв'ю з директоркою Музею археології Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Іриною Шрамко (5 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.
21. Інтерв'ю з директоркою Харківського літературного музею Тетяною Пилипчук (26 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.
22. Інтерв'ю з директоркою Центру сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Наталією Івановою (27 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.
23. Boersma K., Büscher M., Fonio Ch. Crisis management, surveillance, and digital ethics in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Vol. 30. Issue 1. P. 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1111/jccm.12398>.
24. Mokhtarifar R., Zandi F., Nazarian A. Weathering the storm: A case study of organizational culture and effectiveness in times of disruptive jolts and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol.32, e12507. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12507>.
25. Інтерв'ю з директором Навчального Центру «ЛандауЦентр» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Дмитром Ружицьким (29 жовтня 2023 р.) / інтерв'ю проводила Катерина Пілюгіна (Фісун) // Особистий архів К. Пілюгіної.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. The Media, Entertainment and Culture Industry's Response and Role in a Society in Crisis (2020). *World Economic Forum* (Cologny/Geneva, June 2020). Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Media_Entertainment_Report_2020.pdf
2. Culture in crisis: policy guide for a resilient creative sector (2020). *UNESCO*. Retrieved from <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files medias/fichiers/2023/01/374631eng.pdf>
3. Proposal for a Council Regulation on the establishment of a European instrument for temporary support to mitigate unemployment risks in an emergency (SURE) following the COVID-19 outbreak (2020). *European Union* (European Commission, Brussels, 2.4.2020, COM(2020) 139 final 2020/0057(NLE)). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:139:FIN>
4. Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161-170. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>

5. Liu, Y., Froese, F.J. (2020). Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 271-276. doi: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00124-0>
6. Islam, K., Laskey, A., Schwetschenau, S., Sheppard, R., Smith, R., Soback, J., Stanley, E., Taylor, K., Kilgore, P., Love, N., McElmurry, S., & Seeger, M. (2023). Crisis management of interdependent systems, communication and coordination: A perspective on medium-scale events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 767-779. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12479>
7. Klauser, F., & Pauschinger, D. (2022). Searching for the right balance between openness and closure: Spatial logics of crisis management and control in the policy response to pandemic disease such as COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(1), 32-40. doi: <https://doi.org/10.1111/jccm.12392>
8. El-Taliawi, O. G., Hartley, K. (2021). The COVID-19 crisis and complexity: A soft systems approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29, 104-107. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337>
9. Morsut, C., Kuran, C., Kruke, B. I., Orru, K., & Hansson, S. (2022). Linking resilience, vulnerability, social capital and risk awareness for crisis and disaster research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 137-147. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12375>
10. Hosen, M., Liew, C. Y., Lim, A.-F., Hameed, I., & Rehman, H. M. (2024). A new mechanism for crisis management success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12569. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569>
11. Launder, D., & Penney, G. (2023). Towards a common framework to support decision-making in high-risk, low-time environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 862-876. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12487>
12. Dâmaso, M. (2021). The Situation of Artists and Cultural Workers and the post COVID-19 Cultural Recovery in the European Union: Background Analysis. *European Parliament* (March 2021). Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652250/IPOL_STU\(2021\)652250_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652250/IPOL_STU(2021)652250_EN.pdf)
13. Ost, C., Saleh, R. (2021). Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*, 5(14). doi: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>
14. Bajaj, G., Khandelwal, S., & Budhwar, P. (2021). COVID-19 pandemic and the impact of cross-cultural differences on crisis management: A conceptual model of transcultural crisis management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(3), 569-601. doi: <https://doi.org/10.1177/14705958211060189>
15. Evacuation of cultural treasures from Ukrainian museums: what went wrong? (2022). *Antikor* (June 23, 2022). Retrieved from https://antikor.com.ua/articles/555108-evakuatsija_kulturnih_tsinnostej_z_ukrajinskijih_muzejiv_shcho_pishlo_ne_tak (in Ukrainian)
16. Tobelem, J.-M. (2005). *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris: Armand Colin. (in French)
17. Interview with Rostyslav Luniachek, Director of the State Museum of Nature of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 18, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
18. Interview with Dariia Herasimova, Deputy Director of the S. I. Vasylykivskyj City Art Gallery (Kharkiv Municipal Gallery) (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 26, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
19. Ihlen, Ø., Kjeldsen, J. E., & Offerdal, T. S. (2024). Handling protracted crises: Communication challenges, constraints and opportunities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12589. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12589>
20. Interview with Irina Shramko, Director of the Museum of Archaeology of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 5, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

21. Interview with Tetyana Pylypchuk, Director of the Kharkiv Literary Museum (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 26, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
22. Interview with Natalia Ivanova, Director of the Centre of Contemporary Art "YermilovCentre" of V. N. Karazin Kharkiv National University (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 27, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)
23. Boersma, K., Büscher, M., & Fonio, C. (2022). Crisis management, surveillance, and digital ethics in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(1), 2-9. doi: <https://doi.org/10.1111/jccm.12398>
24. Mokhtarifar, R., Zandi, F., & Nazarian, A. (2024). Weathering the storm: A case study of organizational culture and effectiveness in times of disruptive jolts and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12507. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12507>
25. Interview with Dmytro Ruzhytskyi, Director of the Karazin University Educational Center "LandauCenter" (2023). (interviewed by Kateryna Piliuhina (Fisun), October 29, 2023). Personal archive of K. Piliuhina. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 01.11.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

K. PILIUHINA*, Ph.D. (Philosophy), Associate Professor of the Department of Economics and Management, <https://orcid.org/0000-0001-9353-8106>, k.g.fisun@karazin.ua

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

CRISIS MANAGEMENT OF KHARKIV CULTURAL SPHERE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The article is devoted to the study of models and scenarios of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv under martial law. The relevance of the study lies in the insufficient development and under-research of ways of Crisis Management in the cultural sphere, the search for which has become an urgent need for cultural institutions with the spread of COVID-19 pandemic, and has especially intensified with the beginning of a full-scale invasion of the territory of Ukraine. The relevance of the research topic is also associated with random and spontaneous scenarios of decision-making by cultural institutions (such as museums, galleries, educational centers) in the state of crisis, with the lack of anti-crisis management algorithms and the recommendations for the evacuation of cultural values at the level of administrative management by government bodies. With the beginning of a full-scale invasion, cultural institutions of a city Kharkiv and all Ukraine found themselves in a state of uncertainty about further steps in the gradual withdrawal of the institution from the state of crisis in such issues as: securing cultural values, their evacuation; the search for resources for the functioning of the institution and its personnel, as well as for the elimination of damage due to rocket attacks; the search for alternative ways for the institution to fulfill its main mission and tasks, such as exhibition activities and popularization of cultural heritage. The purpose of the study is to determine the models and stages of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv during 2022 – 2023. The practical basis of the study is an expert questionnaire survey and the results of interviews with heads of cultural institutions of a city Kharkiv, conducted by the author independently. The author reveals the essence of Crisis Management in the field of culture at the level of local management of a cultural institution and at the level of state/regional management of the cultural sphere. The article reveals the issues regarding the role of international organizations, donors, and business collaboration with the field of culture in times of crisis. Models and stages of Crisis Management in cultural institutions of a city Kharkiv are identified, which reveal the process of anti-crisis management in galleries, museums and educational centers, including those that are units of V. N. Karazin Kharkiv National University.

Keywords: **crisis management, anti-crisis management, cultural sphere, Kharkiv, martial law.**

JEL Classification: A13, D81, H12, R58, Z11.

Як цитувати: Пілюгіна К.Г. (2024). Кризовий менеджмент культурної сфери Харкова в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 86-97. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08>

In cites: Piliuhina K. (2024). Crisis management of Kharkiv cultural sphere in the conditions of martial law. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 86-97. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08> (in Ukrainian)

УДК 352.07: 349.414

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-09](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-09)**І. А. ЯСІНЕЦЬКА***

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>; e-mail: kinash.irina@meta.ua

Т. М. КУШНІРУК*

кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3983-6070>; e-mail: kuschniruk81@gmail.com

В. В. ГРИБ*

аспірант кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7753-4501>; e-mail: vd.grib@gmail.com

* Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
вул. Шевченка, 12, Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, 32316, Україна

УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЮ ЗЕМЕЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У статті розглядаються проблеми управління муніципальною землею в Україні. Наголошено на необхідності в проведенні систематичної роботи з оптимізації процесів управління даною категорією власності з метою забезпечення ефективного використання земельних ресурсів та збільшення інвестицій у регіональний розвиток. Розглянуто основні аспекти процесу імплементації національного механізму землекористування в загальну систему управління земельними ресурсами. Авторами зазначено, що однією з основних проблем управління муніципальною землею в Україні є недосконалість нормативно-правового регулювання у цій сфері. Також доведено, що нормативне правове регулювання управління муніципальною землею є розрізненим і несистемним, і, як наслідок, виникають суперечності між державним і регіональним законодавством, немає чіткості у визначенні повноважень різних рівнів влади. У статті підкреслюється відсутність єдиної концепції розвитку муніципальної земельної власності на національному рівні. Особливий акцент було зроблено на необхідності розробки комплексних нормативно-правових актів, які б уніфікували чинне законодавство та передбачали чітку систему правил і процедур. Окреслено проблему складності процесу набуття прав на землю фізичними та юридичними особами. Також вказано на неефективність механізмів, які регулюють використання земель муніципальної власності, що створює ризики надмірних бюджетних витрат та порушення прав громадян і юридичних осіб на користування цими землями. Як результат, наголошено на необхідності розробки єдиної та системної моделі нормативного правового регулювання управління землями муніципальної власності в Україні, яка дасть змогу забезпечити ефективніше використання й охорону цих земель.

Ключові слова: **муніципальне управління, власність на землю, земельне законодавство, обіг земель, категорії земель.**

JEL Classification: K11, K23, O13, Q15, Q24, R14, R52.

Постановка проблеми. В сучасних умовах національна система управління землекористуванням переживає процес трансформації. Оскільки на сьогодні впровадження такої системи економічних відносин у національному контексті є нововведенням, всі відповідні зміни здійснюються на переважно несвідомому інтуїтивному рівні, на основі несистематизованих даних і лише невеликого досвіду управління. Ця система не враховує належним чином ширші регіональні, економіко-соціальні та екологічні питання в процесі прийняття рішень. Тому існує потреба в розробці структурованої, раціональної та інтегрованої системи управління земельними ресурсами з врахуванням інноваційних технологій та земельних інформаційних систем на тлі справедливих економічних вимог. Такі системи



управління наразі ефективно застосовуються в ряді країн (наприклад, у Нідерландах, Сінгапурі та Швеції).

Муніципальні регіональні установи зосереджують значну частину власності з великим потенціалом для вирішення соціально-економічних проблем громади, а влада наділена повноваженнями розробляти регіональну економічну політику, яка реалізує відносини власності, орієнтовані на інтереси місцевої громади. У цьому аспекті управління муніципальною земельною власністю є одним із найважливіших аспектів регіонального розвитку в Україні. Однак, незважаючи на значні зусилля влади з регулювання цієї сфери, все ще існує безліч проблем, які ускладнюють ефективне використання і розпорядження земельними ресурсами. Однією з них є відсутність чіткої законодавчої бази для управління муніципальними землями. Незважаючи на те, що земельне законодавство регулює відносини, пов'язані з правом власності на землю, воно не містить достатньо чітких інструкцій або норм для діяльності органів місцевого самоврядування у цій сфері. Це призводить до неправомірних дій з боку органів управління земельними ресурсами та необґрунтованих скарг з боку громадян і бізнесу.

У цьому контексті питання управління муніципальною земельною власністю в Україні набуває все більшої актуальності, особливо в частині регулювання та правового контролю за управлінням муніципальними землями відповідно до чинного законодавства. Існує нагальна потреба у визначенні недоліків та слабких місць у системі управління земельними ресурсами муніципальної власності в Україні та можливих шляхів їх усунення.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління муніципальною земельною власністю України активно розглядається багатьма вітчизняними науковцями. У працях українських авторів (Дорош, Мартин & Новаковська, 2021; Михайловська, Католик & Коваленко, 2023) підкреслюється проблема недостатньо ефективного правового регулювання цієї сфери. Вони зазначають, що розрізненість та фрагментарність чинних нормативно-правових актів призводить до плутанини у компетенціях різних рівнів влади, а також до виникнення суперечностей між державними та регіональними законодавчими ініціативами. На думку О. Баїк, необхідність чіткої законодавчої бази є першочерговим завданням для створення системного підходу до управління земельними ресурсами (Баїк, 2020).

Подібні проблеми вчені відзначають і в інших країнах. Так, в дослідженні (Лазарєва, Мась & Борисевич, 2022) автори стверджують, що ефективне управління муніципальною землею вимагає створення єдиних правових механізмів, що дозволяють оптимізувати процеси отримання та використання земельних ресурсів. У цьому контексті підкреслюється, що в багатьох європейських країнах функціонують централізовані системи управління, що сприяють прозорості та ефективності прийняття рішень у сфері земельної політики.

У роботі (Rajasekaran, Agarwal, Srivastava, & Yasinetska, 2020; Пуцентайло, Костецький, & Брик, 2022) особлива увага приділяється цифровізації процесів управління земельними ресурсами, що дає змогу знизити адміністративні бар'єри і прискорити процедури виділення земельних ділянок. Водночас, автори робіт (Карпінський, Лященко, & Лазоренко, 2023; Кравчук & Топольницький, 2024) зазначають, що для прийняття об'єктивних рішень у сфері регулювання земельних відносин та ефективного управління земельними ресурсами органи управління й усі суб'єкти земельних відносин повинні бути забезпечені достовірною та своєчасною інформацією про стан земельних фондів та динаміку їх розвитку.

Використання точної та актуальної бази даних в єдиному інформаційному просторі, де вся інформація доступна в одному місці та постійно оновлюється, дозволяє більш ефективно управляти земельними ресурсами, підвищити точність оцінки стану земель та прогнозування продуктивності, а також швидко виявляти проблемні ділянки, які потребують захисту або заходів з відновлення (Bavrovska, 2022).

Багато науковців також зосереджуються на інвестиційних можливостях земель муніципальної власності. Потенціал залучення інвестицій у муніципальні землі з точки зору реформування нормативно-правової бази досліджував П. Кулинич (2020). Автор підкреслив, що прогалини в чинному законодавстві стримують інвестиційну активність та обмежують можливості для регіонального розвитку. Заслугує на увагу робота (Radchenko, Tsvihun, Yasinetska, & Budnyak, 2020), присвячена питанню інвестування сільськогосподарського виробництва як важливого драйвера формування, розвитку і реалізації людського капіталу і національної економіки загалом.

Аналізуючи ситуацію в Україні, Л. Гришко (2020) вказує на необхідність створення єдиної концепції розвитку муніципальної земельної власності. Автор зазначає, що відсутність стратегічного підходу на національному рівні унеможливорює ефективне вирішення багатьох нагальних проблем у цій сфері. На його думку, одним із важливих аспектів має стати розробка комплексних нормативно-правових актів, які б інтегрували існуючі законодавчі норми та передбачали чітку систему правил і процедур для всіх рівнів влади.

Питання контролю за використанням земельної власності органами місцевого самоврядування також не залишилося поза увагою дослідників. Автори, І. Благун та Н. Судук (2022), підкреслюють, що в сучасних умовах недостатній контроль за використанням земель призводить до ризиків порушення прав громадян і юридичних осіб і необґрунтованих витрат бюджетних коштів. Вони наголошують на необхідності запровадження нових управлінських заходів, які забезпечують прозорість та зменшують ризик корупції, таких як автоматизовані системи моніторингу та цифрові реєстри земельних ресурсів.

Таким чином, вітчизняні дослідники сходяться на думці, що основним напрямом удосконалення управління муніципальною земельною власністю в Україні є підвищення ефективності нормативно-правового регулювання, централізація процесу управління та побудова сучасних інструментів контролю використання земельних ресурсів.

Мета роботи: аналіз основних проблем управління муніципальною земельною власністю в Україні, а також обґрунтування необхідності створення єдиної системної моделі нормативно-правового регулювання для покращення використання й охорони цих земель.

Методологія дослідження ґрунтується на вивченні чинного нормативно-правового регулювання в сфері управління муніципальною земельною власністю, аналізі суперечностей між національним і місцевим законодавством, оцінці існуючих механізмів контролю та процедур набуття прав на землю. Використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу та узагальнення.

Основні результати дослідження. Процес імплементації національного механізму землекористування в загальну систему управління земельними ресурсами включає низку аспектів:

- формулювання концепцій та загальних стратегій землекористування;
- підвищення значення земель для національної продовольчої безпеки та економічного розвитку та підсилення їх ролі як засобу виробництва;
- врегулювання трансформації земельних відносин країни з урахуванням того, що земля – об'єкт права власності й інших речових прав на землю, об'єктом права власності та об'єктом ринкового обігу;
- здійснення економіко-функціонального зонування території району з встановленням структурних співвідношень земельних угідь у розрізі регіонів і виробничих комплексів, адміністративно-територіальних одиниць та землекористувачів;
- досягнення консолідації земельних ділянок та створення територіальних умов для поліпшення їх використання шляхом забезпечення їх збереження та залучення до сільськогосподарського виробництва;
- забезпечення найбільш повного, екологічно безпечного та ефективного, використання всіх земель, придатних для ведення прибуткового виробництва;
- рекультивація порушених і деградованих земель та їх придатність для прибуткового виробництва;
- перехід до еколого-економічних підходів щодо управління земельними ресурсами територій; екологізація землекористування;
- підвищення економічної, соціальної та екологічної ефективності землекористування шляхом впровадження науково обґрунтованих та адаптивно-ландшафтних систем землеробства;
- запровадження державної підтримки для сільськогосподарських організацій, які впроваджують заходи з підвищення ефективності землекористування та покращення якості земель;
- законодавче закріплення економічного стимулювання в контексті раціонального використання й охорони земель.

Для ефективної реалізації цих заходів необхідно на законодавчому рівні конкретизувати та інтегрувати всі етапи планування раціонального використання та охорони земель. План має

на меті розробити та інтегрувати відповідні вимоги в цьому відношенні, згідно з якими будуть встановлені правила землеустрою в межах певних територіальних зон, а також задекларовані положення щодо використання та можливої зміни цих правил (Грещук, 2023).

У цьому контексті на сьогодні залишається актуальною проблематика управління муніципальною земельною власністю. Місцеві органи влади не завжди мають можливість повноцінно контролювати використання землі та захищати її від незаконних дій третіх осіб. Як наслідок, порушення прав на землю стають поширеним явищем.

Однією з проблем, наприклад, є те, що багато земельних ділянок перебувають в оренді у громадян та організацій. Таку землю важко контролювати, оскільки орендарі мають право розпоряджатися нею самостійно. Це може призвести до незаконного використання або продажу землі (Махмудов & Ващенко, 2022). Іншою проблемою є недосконалість законодавства у сфері земельних відносин. Різні норми регулювання створюють суперечності та ускладнюють виконання правил і вимог щодо використання муніципальної землі.

Отже, необхідно провести низку змін у законодавстві для підвищення ефективності управління муніципальною земельною власністю. Це мають бути зміни, що дадуть змогу забезпечити контроль за використанням землі та її захистом від незаконних дій з боку третіх осіб. Також слід посилити юридичну базу для попередження корупції під час вирішення питань, пов'язаних із муніципальною землею.

Сучасний стан управління муніципальною земельною власністю в Україні спричиняє серйозні проблеми, які не тільки ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів і розвиток територій, а й впливають на якість життя громадян. Наприклад, недостатня ефективність управління муніципальною землею (Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади, 2020). Здебільшого управління муніципальною землею здійснюється без належного контролю з боку органів місцевого самоврядування та громадян, що часто призводить до неправомірного використання земельних ділянок, порушення прав власників і орендарів (Михайловська, 2023). Ключові проблеми управління муніципальною земельною власністю в Україні висвітлено на рисунку 1.

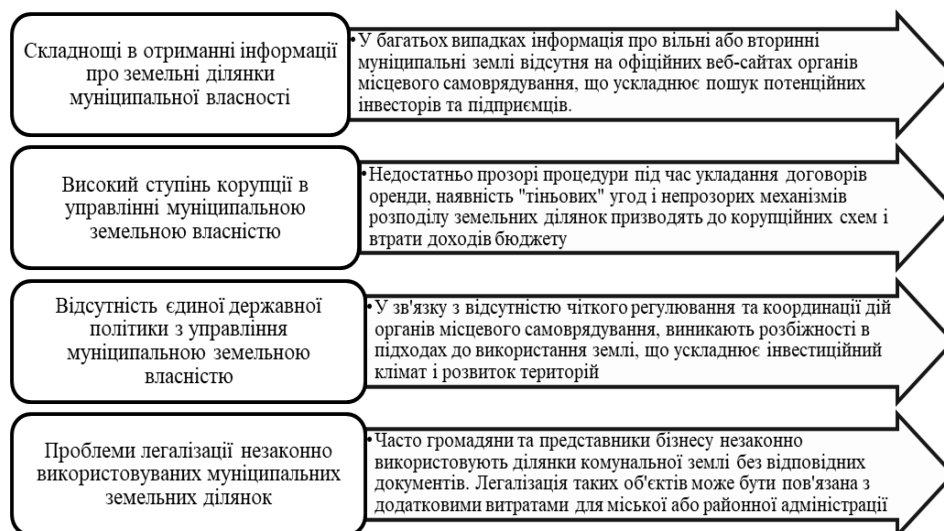


Рис. 1. Ключові проблеми управління муніципальною земельною власністю в Україні
Fig.1. Fig.1. Key problems of municipal land property management in Ukraine

Джерело: складено авторами за (Михайловська, 2023; Брюшкова & Тимошенко, 2023)

Для вирішення проблем управління муніципальною земельною власністю необхідна серйозна увага з боку держави і суспільства (Decentralization, 2022). На наш погляд, потрібно розробляти ефективні інструменти контролю за використанням муніципальної землі,

проводити роботи з легалізації ділянок, що незаконно використовуються, і створювати єдину державну політику в цій сфері (табл. 1).

Таблиця 1 – Методичні підходи до вирішення проблем управління муніципальною земельною власністю

Table 1 – Methodical approaches to solving problems of municipal land property management

Пропозиція	Коротка характеристика
Створення єдиної бази даних про земельні ділянки муніципальної власності та їх статус	База даних повинна містити інформацію про вільні та зайняті земельні ділянки, орендарів, власників та правовий статус об'єктів нерухомості на цих ділянках
Посилення контролю з боку громадянського суспільства за використанням муніципальної землі	Розвиток інструментів співучасті громадян у процесі управління, таких як публічні слухання та створення дорадчих органів при муніципалітетах
Розвиток ефективного механізму боротьби з корупцією в управлінні муніципальною земельною власністю	Підвищення прозорості процедур укладення договорів оренди, забезпечення широкого доступу до інформації, проведення регулярних перевірок на відповідність законодавству
Розробка єдиної державної політики з управління муніципальною земельною власністю	Створення єдиного нормативно-правового акту, який визначатиме принципи використання муніципальної землі, процедури укладення договорів оренди та продажу земельних ділянок
Посилення роботи з легалізації незаконно використовуваних муніципальних земельних ділянок	Розвиток програм комплексного обстеження територій, камеральна та виїзна перевірка використання земель, створення умов для легалізації об'єктів нерухомості на цих ділянках

Джерело: складено авторами

Потреба в ефективному управлінні муніципальною земельною власністю в Україні визначена вже багато років. Однак, незважаючи на всі зусилля держави та муніципалітетів, спрямовані на підвищення ефективності цього процесу, державна система управління муніципальною земельною власністю має низку недоліків та слабких місць (табл. 2).

Пропонуємо заходи для підвищення ефективності цієї системи:

- створення єдиної системи реєстрації та обліку земельних ділянок;
- посилення правового захисту прав на землю;
- систематизація інформації, документів про стан і використання земель, забезпечення вільного доступу до інформації про землі муніципальної власності;
- встановлення тенденцій динаміки стану, структури та розподілу земель;
- визначення обмежень на господарську діяльність; визначення спрямованості та дозволеної інтенсивності землекористування;
- визначення ефективності використання земель муніципальної власності;
- визначення земельних ділянок, призначених для розміщення об'єктів нерухомості у відповідності до державних програм, інвестиційних проектів, а також для продажу з аукціонів;
- оцінка природних, економічних, екологічних, демографічних та інших умов, характеру населених пунктів, земельних ресурсів та економічного потенціалу;
- оцінка необхідності та потенціалу змін в існуючому землекористуванні;
- підготовка пропозицій щодо раціоналізації (удосконалення) меж адміністративно-територіальної одиниці;
- розробка та обґрунтування пропозицій та заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель, удосконалення лісгосподарського землекористування, охорону та відновлення природних комплексів, формування природного каркасу, територіальний розвиток населених пунктів та основної інфраструктури;
- визначення об'єктів та обсягів перерозподілу земель з їх функціональною диференціацією, об'єктів та обсягів трансформації земель, їх поліпшення та охорони;
- розміщення зон та територій зі спеціальними умовами землекористування;
- розроблення механізмів стимулювання ефективного землекористування.
- підвищення ефективності управління використанням земельних ділянок.

Таблиця 2 – Основні причини низької ефективності системи управління муніципальною земельною власністю в Україні**Table 2 – The main reasons for the low efficiency of the municipal land property management system in Ukraine**

Проблема	Коротка характеристика
Відсутність єдиної системи реєстрації та обліку земельних ділянок	Кожен муніципалітет веде власний облік, що може призводити до помилок і дублювання даних, ускладнюючи контроль за використанням земель
Лакуни і колізії в нормативно-правових актах у сфері землекористування	Колізії законодавства призводять до оскаржень прав муніципалітетів іншими структурами, що затягує процес вирішення конфліктів
Низька ефективність системи контролю за використанням земельних ділянок	Відсутність відповідних ресурсів для контролю та притягнення до відповідальності за порушення умов використання земель, що призводить до незаконного використання ділянок
Обмеженість доступу до інформації про муніципальну земельну власність	Дані про об'єкти нерухомості часто недоступні або не публічні, що ускладнює залучення інвесторів і розвиток регіональної економіки
Відсутність механізмів стимулювання ефективного використання земель	Немає механізмів заохочення активного та ефективного використання земель, що призводить до невикористаних або неефективно використаних ділянок

Джерело: складено авторами за (Михайловська, Католик & Коваленко, 2023; Гулько, 2022)

Зважаючи на те, що управління муніципальною земельною власністю в Україні характеризується неефективним державним контролем за використанням земельних ділянок, відсутністю єдиної бази даних про наявність та стан муніципальних земель, а також низьким рівнем інтеграції різних органів, відповідальних за управління цією категорією майна (Третяк & Капінос, 2021), а також враховуючи складність вирішення цих проблем, ми пропонуємо п'ять потенційних рішень.

Перше – створити єдиний портал з управління муніципальною земельною власністю. Це дозволить інтегрувати інформацію від усіх органів, відповідальних за управління земельними ресурсами, та надасть користувачам послуг швидкий доступ до необхідних даних. Цей портал має містити інформацію про наявність та статус земельних ділянок, правові акти, що визначають право користування комунальними землями, а також технологію використання цих ділянок.

Друге рішення полягає в тому, щоб фактично здійснювати систематичну перевірку та контроль за використанням земельних ділянок у муніципалітетах. Для цього необхідно створити спеціалізовані відділи в місцевих органах виконавчої влади, відповідальні за моніторинг використання земельних ділянок та вжиття заходів до порушників. Це дозволило б значно зменшити обсяги незаконного використання комунальних земель.

Третій шлях – оптимізація процесу дозвільної документації на використання муніципальних земельних ділянок. Час, необхідний для отримання всіх необхідних дозволів, має бути зведений до мінімуму, щоб потенційні інвестори та підприємці не втрачали інтерес до цього виду бізнесу через складність дозвільного процесу.

Четверте рішення полягає у підвищенні спроможності посадових осіб, відповідальних за управління муніципальними земельними ресурсами. Важливо забезпечити систематичну підготовку та навчання, щоб державні службовці, відповідальні за управління земельними ресурсами, були належним чином компетентні в різних сферах, включаючи правові питання, технічні аспекти та економічні умови, пов'язані з муніципальним землекористуванням.

П'ятий шлях – це розширення практики залучення приватного капіталу до управління муніципальними землями. Це можна зробити шляхом створення спільних підприємств або партнерських відносин між органами влади та приватним сектором. Такий підхід не лише сприяє оптимізації процесу управління земельними ресурсами, але й підвищує ефективність використання муніципальних земель.

Висновки. Підсумовуючи можна зазначити, що проблема управління муніципальною земельною власністю в Україні є досить складною і багатогранною, проте можливі різні шляхи

їх вирішення. Організовані зусилля з оптимізації управління цим видом власності необхідні для забезпечення ефективного використання земельних ресурсів та збільшення інвестицій у регіональний розвиток.

Основною проблемою управління муніципальною земельною власністю в Україні є недостатнє нормативно-правове регулювання цієї сфери. Незважаючи на те, що національне законодавство містить положення про права та обов'язки органів місцевого самоврядування щодо своїх земель, у багатьох випадках вони не відповідають реальному стану речей і не сприяють ефективному управлінню. Нормативно-правова база управління муніципальною земельною власністю є розрізною та несистематизованою. На сьогодні діють державні закони та підзаконні акти про використання та охорону земельних ресурсів. Крім того, кожен муніципалітет має власні закони та і нормативні акти з цього питання. Як наслідок, існує неузгодженість між державними та місцевими законами, а повноваження різних рівнів влади не завжди є чіткими.

Однією з причин такої ситуації є відсутність на національному рівні єдиної концепції розвитку земельних активів муніципальної власності, яка не має законодавчого підґрунтя і не може вирішити всіх проблем у цій сфері. У зв'язку з цим існує потреба в розробці комплексних нормативно-правових актів, які уніфікували існуюче законодавство та передбачили чіткий звід правил і процедур. Добре сформовані нормативно-правові елементи, включаючи норми, стандарти і правила, є важливими аспектами, які впливають як на формування режиму системи землекористування загалом, так і на індивідуальне землекористування на території територіальної громади з урахуванням економічних екологічних та соціальних чинників.

Іншою проблемою є складна процедура набуття фізичними та юридичними особами прав на землю. Чинне законодавство містить численні вимоги до заяв, документації та процедур, які створюють значні труднощі при отриманні права користування комунальними землями. Крім того, рішення про надання прав на землю часто приймаються із запізненням або взагалі не приймаються через відсутність вільних земельних ділянок.

Важливо також відзначити низьку ефективність механізмів контролю за використанням муніципальної землі. Не завжди наявні ефективні механізми захисту прав власників, недостатньо прозорими є процедури за використанням земельних ділянок. Як наслідок, існує ризик необґрунтованих бюджетних витрат та порушення прав громадян і юридичних осіб на використання земель муніципальної власності.

Отже, більшість проблем, пов'язаних з управлінням земельними та іншими природними ресурсами і плануванням систем землекористування в територіальних громадах, є наслідком неефективних адміністративних систем, які не пристосовані до реалізації процесу децентралізації у сфері земельних відносин. Це є наслідком недооцінки ролі землеустрою як важливого регуляторного інструменту в цьому процесі.

З метою підвищення ефективності використання земельних ресурсів, у тому числі земель сільськогосподарського призначення, доцільно розробляти проекти регіональних схем використання та охорони земельних ресурсів; схеми землеустрою адміністративно-територіальних та територіальних одиниць; проекти внутрішньогосподарського землеустрою сільськогосподарських організацій та селянських (фермерських) господарств; робочі проекти з рекультивації земель, захисту ґрунтів від ерозії тощо.

Загалом, існує потреба у розробці єдиної та системної моделі правового регулювання управління муніципальною земельною власністю в Україні. Її основними елементами є комплексний закон про землі муніципальної власності, який би інтегрував усе чинне законодавство, чітка система процедур і правил набуття прав на землю, а також ефективні механізми управління використанням земельних ділянок. Лише такий підхід забезпечить більш ефективне використання й охорону земель муніципальної власності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорош Й.М., Мартин А.Г., Новаковська І.О. Розвиток землевпорядної науки в Україні: історія, сучасність, перспективи. *Вісник аграрної науки*. 2021. №4. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09>
2. Михайловська О.В., Католик М.А., Коваленко С.В. Проблеми комунікаційних зв'язків у системі публічного управління: стан та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Публічне*

управління і адміністрування. 2023. № 2 (80). С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.6>

3. Баїк О.І. До питання правового забезпечення охорони земель в Україні від псування, забруднення та засмічення. *Порівняльно-аналітичне право. Електронне наукове видання*. 2020. № 4. С. 374–381. URL: <http://pap-journal.in.ua/2020-2>.

4. Лазарева А., Мась О., Борисевич К. Європейські шляхи розвитку землеустрою в системі управління земельними ресурсами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 28–33. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.28](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.28)

5. Rajasekaran R., Agarwal R., Srivastava A., Yasinetska I. Intelligent smart farming and crop visualization. *Independent journal of management & production*. 2020. Vol. 11, № 9. P. 2470–2482. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1420>

6. Пуцетейло П.Р., Костецкий Я.І., Брик М.М. Цифровізація управління земельними ресурсами: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.3>

7. Карпінський Ю.О., Лященко А.А., Лазоренко Н.Ю. Основи створення інтероперабельних геопросторових даних. Київ: КНУБА. 2023. 302 с.

8. Кравчук І., Топольницький П. Інноваційні підходи до державного регулювання земельних ресурсів на основі Гіс-технологій. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277). 2024. С. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-230-238>

9. Bavrovska N. Environmental aspects of rational use and protection of lands. *Land management, cadaster, and monitoring*. 2022. № 4. P. 11–18. DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.04.08>

10. Кулинич П. Земельне законодавство України періоду земельної реформи: основні тенденції розвитку. *Право України*. 2020. №5. С. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2020-05-063>

11. Radchenko O., Tsvihun I., Yasinetska I., Budnyak L. Financial resource of the agricultural sector: the case of Ukraine. *Independent journal of Management & Production*. 2020. T. 8, № 11. P. 615–625. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1221>

12. Гришко Л. М. Право муніципальної власності у державах-членах Європейського Союзу: питання конституційно-правового регулювання. *Вісник Харківського націон. ун-ту ім. В. М. Каразіна. Сер.: Право*. Вип. 29. 2020. С. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-12>

13. Благун І.І., Судук Н.В. Земельні ресурси як складова економічного потенціалу країни. *Наукові перспективи*. № 6 (24). 2022. С. 230–241. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-230-241](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-230-241)

14. Грещук Г. Землевпорядний механізм у системі управління земельними ресурсами: роль та функції. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. (30). С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.021>

15. Махмудов Х., Ващенко В. Організаційно-економічний механізм використання земельних ресурсів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06>

16. Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади. Київ: USAId dOBRE. 2020. 172 с.

17. Михайловська О.В. Управління земельними ресурсами: від екологічної безпеки до співпраці з громадськістю для сталого розвитку. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. Випуск 37. С. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.26>

18. Decentralization. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

19. Брюшкова Н.О., Тимошенко В.О. Децентралізація та її вплив на управління земельними ресурсами. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2023. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.15>

20. Гунько Л.А. Формування сталого (збалансованого) землекористування – базова основа розвитку економіки землевпорядкування в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51>

21. Третяк А., Третяк В., Прядка Т., Третяк Р., Капінос Н. Методологія державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.14>

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

REFERENCES

1. Dorosch, Y.M., Martyn, A.H., & Novakivska, I.O. (2021). Development of land management science in Ukraine: history, present, prospects. *Herald of Agrarian Science*, 4, 67-76. doi: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09> (in Ukrainian)
2. Mykhailovska, O.V., Katolyk, M.A., & Kovalenko, S.V. (2023). Problems of communication links in the public administration system: state and prospects. *State and regions. Series: Public management and administration*, 2(80), 32-36. doi: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.6> (in Ukrainian)
3. Baik, O.I. (2020). On the issue of legal protection of land in Ukraine from damage, pollution, and littering. *Comparative and analytical law. Electronic scientific publication*, 4, 374-381. Retrieved from <http://pap-journal.in.ua/2020-2> (in Ukrainian)
4. Lazareva, A., Mas, O., & Borysevych, K. (2022). European development paths of land management in the system of land resource management. *Economy and the state*, 1, 28-33. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.28> (in Ukrainian)
5. Rajasekaran, R., Agarwal, R., Srivastava, A., & Yasinetska I. (2020). Intelligent smart farming and crop visualization. *Independent journal of management & production*, 11(9), 2470-2482. doi: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1420>
6. Putsenteylo, P. R., Kostetsky, Y. I., Bryk, M. M. (2022). Digitalization of land resources management: world experience and domestic realities. *Innovative economy*, 4, 20-28. doi: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.3> (in Ukrainian)
7. Karpinskyi, Yu.O., Lyashchenko, A.A., & Lazorenko, N.Yu. (2023). Fundamentals of creating interoperable geospatial data. Kyiv: KNUBA. (in Ukrainian)
8. Kravchuk, I., Topolnytskyi, P. Land resources as a component of the country's economic potential. *Actual problems of the economy*, 7, 230-238. doi: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-230-238> (in Ukrainian)
9. Bavrovska, N. Environmental aspects of rational use and protection of lands. (2022). *Land management, cadaster, and monitoring*, 4, 11-18. doi: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.04.08>
10. Kulynych, P. (2020). Land legislation of Ukraine during the land reform period: main development trends. *Law of Ukraine*, 5, 63-75. doi: <https://doi.org/10.33498/louu-2020-05-063> (in Ukrainian)
11. Radchenko, O., Tsvihun, I., Yasinetska, I., & Budnyak, L. (2020). Financial resource of the agricultural sector: the case of Ukraine. *Independent journal of Management & Production*. 8, 11, 615-625. doi: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1221>
12. Hryshko, L.M. (2020). The Right of Municipal Property in the Member States of the European Union: Issues of Constitutional and Legal Regulation. *Herald of the Kharkiv Nation. University named after V.M. Karazina*, 29, 97-106. doi: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-12> (in Ukrainian)
13. Blahun, I.I., & Suduk, N.V. (2022). Land Resources as a Component of the Economic Potential of the Country. *Scientific perspectives*, 6 (24), 230-241. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-230-241](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-230-241) (in Ukrainian)
14. Hreshchuk, Г. (2023). Land management mechanism in the system of land resource management: role and functions. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, (30), 21-27. doi: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.021>
15. Makhmudov, Kh., & Vashchenko, V. (2022). Organizational and Economic Mechanism for the Use of Land Resources. *Mechanism of economic regulation*, 1-2, 38-44. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06> (in Ukrainian)
16. Tools for Managing Communal Property of the Territorial Community. (2020). Kyiv: USAID dOBRE. (in Ukrainian)

17. Mykhailovska, O.V. (2023). Management of Land Resources: From Ecological Security to Cooperation with the Public for Sustainable Development. *Actual problems in the field of public administration*, 37, 137-143. doi: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.26> (in Ukrainian)
18. Decentralization. Monitoring of the Local Self-Government Reform and Territorial Organization of Power. (2022). Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf> (in Ukrainian)
19. Bryushkova, N.O., & Timoshenko, V.O. (2023). Decentralization and Its Impact on Land Resource Management. *Electronic journal "Public Administration: Improvement and Development"*, 12. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.15> (in Ukrainian)
20. Gun'ko, L.A. (2022). Formation of Sustainable (Balanced) Land Use – A Basic Foundation for the Development of Land Management Economy in Ukraine. *Agroworld*, 9-10, 51-61. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51> (in Ukrainian)
21. Tretjak, A., Tretjak, V., Pryadka, T., Tretjak, R., & Kapinos, N. (2021). Methodology of Public Administration of Land Resources and Land Use. *Agroworld*, 20, 14-21. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.14> (in Ukrainian)

The article was received by the editors 20.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

I. YASINETSKA*, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Horticulture and Land Management, <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>, kinash.irina@meta.ua
T. KUSHNIRUK*, Ph.D. (Agricultural Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Horticulture and Land Management, <https://orcid.org/0000-0002-3983-6070>, kuschniruk81@gmail.com
V. HRYB*, PhD Student of the Department of Horticulture and Land Management, <https://orcid.org/0009-0007-7753-4501>, vd.grib@gmail.com

* Higher Educational Institution «Podillia State University»,
12 Shevchenko Str., Kamianets-Podilskyi, Khmelnytskyi region, 32316, Ukraine

MANAGEMENT OF MUNICIPAL LAND PROPERTY IN UKRAINE: PROBLEMS AND SOLUTIONS

The article deals with the problems of municipal land property management in Ukraine. According to the authors, these problems are quite complex and multifaceted, but there are various ways to solve them. The paper emphasizes the need for systematic work to optimize the management of this category of property in order to ensure efficient use of land resources and increase the corresponding investments in regional development. The study considers the main aspects of the process of implementation of the national land use mechanism in the general system of land management. The authors note that one of the main problems of municipal land property management in Ukraine is insufficient legal and regulatory framework in this area. The work also proves that the legal regulation of municipal land property management is scattered and unsystematic, resulting in contradictions between state and regional legislation, and there is no clarity in defining the competence of different levels of government. The article emphasizes the absence of a unified concept for the development of municipal land property at the state level, which has no legislative support and does not allow solving all the problems of the sphere. special attention is focused on the need to develop comprehensive regulations that will unify existing laws and provide a clear system of rules and procedures. The paper identifies the problem of the complexity of the process of obtaining land rights for individuals and legal entities. We also emphasize the low efficiency of mechanisms for controlling the use of municipal land, which causes the risk of unjustified spending of budget funds and violation of the rights of citizens and legal entities to use this land. As a result, the author underlines the need to create a unified and systematic model of legal regulation of municipal land property management in Ukraine, which will ensure more efficient use and protection of these lands.

Keywords: **municipal administration, land ownership, land legislation, land turnover, land categories.**

JEL Classification: K11, K23, O13, Q15, Q24, R14, R52.

Як цитувати: Ясінецька І.А., Кушнірук Т.М., & Грив В.В. (2024). Управління муніципальною земельною власністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 98-107. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-09>

In cites: Yasinetska I., Kushniruk T., & Hryb V. (2024). Management of municipal land property in Ukraine: problems and solutions. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 98-107. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-09> (in Ukrainian)

УДК 331.52:658.3-057.16:316.647.5
DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-10](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-10)

R. VIVEK*

Research Student

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5691-6825>, e-mail: arvivek46@gmail.com

O. KRUPSKYI**

Ph.D. (Psychology), Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing and International Management

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>, e-mail: krupskyy71@gmail.com

* WFI – Ingolstadt School of Management (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Campus Ingolstadt)
49 Auf der Schanz Str., Ingolstadt, 85049, Germany

** Oles Honchar Dnipro National University, 35 Dmytro Yavornytskyi Ave, Dnipro, 49010, Ukraine

BREAKING STEREOTYPES, BUILDING INCLUSION: BLIND HIRING STRATEGIES AS CATALYSTS FOR A DIVERSE AND DISCRIMINATION-FREE WORKPLACE

This article explores blind hiring strategies as an effective tool for enhancing diversity and inclusion in modern workplaces. It delves into the conceptual foundations, practical implementations, and real-world case studies that reveal the potential of blind hiring in mitigating unconscious biases. The key findings highlight the benefits of this approach, such as increased fairness, improved organizational reputation, and overall success. Simultaneously, the challenges associated with implementing this strategy are analyzed, and actionable steps to overcome them are proposed. The research demonstrates that blind hiring can serve as a cornerstone in building diverse and inclusive cultures in contemporary organizations. The article underscores the need for a holistic perspective that transcends recruitment to include overall organizational practices and culture. Best practices for blind hiring, coupled with successful application examples, provide a roadmap for organizations aspiring to leverage the benefits of a diverse and inclusive workforce. The importance of continuous evaluation and feedback on the blind hiring process to ensure alignment with diversity and inclusion goals is emphasized. Additionally, the study advocates for raising awareness among recruiters, hiring managers, and stakeholders to foster an inclusive mindset throughout the organization, creating an ideal environment for blind hiring to thrive. Given the increasingly interconnected and diverse global workforce, fair hiring practices are more critical than ever. Blind hiring is positioned as a robust mechanism to achieve these objectives, leading to a more innovative workforce, greater employee satisfaction, and enhanced corporate reputation. Hence, blind hiring represents a significant step towards redressing historical inequities and advancing organizations into a future of equality, diversity, and inclusion. This ensures alignment with organizational goals and fosters long-term success in modern competitive environments.

Keywords: **blind hiring, diversity, inclusion, unconscious bias, recruitment strategies.**

JEL Classification: *M51, M12, O15, J24, M14.*

Introduction. The presence of discrimination and the absence of diversity within the workplace are pervasive and deeply rooted issues that carry significant consequences for individuals, organisations, and the broader societal fabric. In spite of the increasing recognition and implementation of various endeavours dedicated to fostering inclusivity, a significant number of organisations continue to grapple with the persistence of unconscious bias and discriminatory practises in their recruitment processes (Brady et al., 2015). The challenges at hand are not only morally objectionable, but they also pose significant obstacles to the achievement of organisational success and societal advancement. Numerous studies have unequivocally demonstrated that the presence of a diverse workforce within an organisation yields a multitude of advantageous outcomes. One such advantage is the stimulation of innovation, whereby the amalgamation of individuals from various backgrounds, experiences, and perspectives engenders a fertile environment for the generation of novel ideas and creative solutions (Breit & Horowitz, 1995). Additionally, the inclusion of diverse voices in the decision-making process has been shown to enhance the quality of decisions made by the organisation, as the diverse range of viewpoints contributes to a more comprehensive



and well-rounded analysis of the available options. Moreover, the financial performance of organisations is positively impacted by a diverse workforce, as research consistently indicates that companies with greater diversity tend to achieve superior financial outcomes compared to their less diverse counterparts. These findings underscore Hence, the urgent need for the implementation of effective strategies aimed at mitigating discriminatory practises and promoting diversity is not solely driven by the pursuit of fairness and equality, but also by the recognition of the numerous benefits that arise from fostering an inclusive workplace setting (Dobusch, 2017).

The importance of fostering and nurturing an inclusive work environment holds immense weight and should not be underestimated. The establishment of a harmonious and diverse workplace is indicative of a forward-thinking society and plays a pivotal role in fostering economic development. The convergence of employees with diverse backgrounds, encompassing a wide range of experiences and perspectives, engenders a multifaceted and intricate amalgamation of ideas (Mazur-Wierzbicka, 2016). This amalgamation acts as a catalyst for fostering innovation and enhancing the effectiveness of problem-solving efforts. In addition to the aforementioned points, it is important to highlight that the establishment of a workplace environment that is free from discrimination fosters a culture that values and upholds principles of respect, acceptance, and equal opportunity. This, in turn, has a positive impact on various aspects of organisational functioning, including employee satisfaction, retention rates, and overall productivity levels. Firstly, the presence of a discrimination-free workplace cultivates an atmosphere where employees feel valued and respected for their individuality and unique contributions. This sense of appreciation enhances employee satisfaction, as individuals are more likely to feel a sense of belonging and fulfilment within the organisation. Moreover, when employees are treated fairly and without bias, they are more likely to be motivated and engaged in their work, leading to increased productivity levels (D'Netto & Sohal, 1999). Furthermore, a workplace that actively promotes a culture of acceptance and equal opportunity is more likely to attract and retain talented individuals from diverse backgrounds. In today's globalised and interconnected world, organisations that embrace diversity and inclusivity are better equipped to tap into a wider pool of talent. By creating an environment, the pursuit of an idealised workplace necessitates the implementation of intentional and carefully devised strategies aimed at eradicating the pervasive biases that frequently shape the process of selecting candidates for employment (McGuire & Bagher, 2010).

One strategy that shows potential in addressing bias during the recruitment process is blind hiring. Blind hiring is a method that aims to conceal personal information that may lead to bias. By obscuring such information, blind hiring seeks to create a fairer and more equitable recruitment process (Meena, 2016). The implementation of anonymization techniques in the hiring process, specifically with regards to concealing the candidate's personal information such as their name, gender, age, ethnicity, and educational background, serves as a means to direct the attention of hiring managers exclusively towards evaluating the applicant's qualifications, professional experience, and future potential (Marino, 2022). The concept of blind hiring is rooted in the objective of creating a fair and equitable recruitment process, wherein every candidate is afforded an equal opportunity based solely on their qualifications and abilities, rather than being influenced by irrelevant attributes that hold no relevance to their potential job performance. The fundamental principle underlying blind hiring is to confront and challenge prevailing stereotypes, as well as dismantle the various barriers that contribute to the perpetuation of discriminatory practices and impede the attainment of workplace diversity (Kumar, 2018).

The research question of the study is "How do blind hiring strategies reduce unconscious bias and enhance diversity and inclusion in the workplace, and what are the key challenges and best practices in their implementation across various organizational contexts?". This research endeavour aims to comprehensively examine and evaluate the available body of literature and secondary data in order to elucidate the precise degree to which the implementation of blind hiring practises serves as a catalyst for fostering inclusivity within organisations. The primary aims of this study are multifaceted. Primarily, it seeks to provide a comprehensive understanding of the existing landscape of workplace discrimination and diversity. In addition, it aims to thoroughly analyse the fundamental principles and operational methods employed in blind hiring strategies. Further, it aims to assess the effects of blind hiring on the overall diversity and inclusivity within organisations. Also, it aims to offer evidence-based suggestions for organisations that aspire to surpass conventional hiring frameworks. This research aims to thoroughly explore the intricacies of blind hiring and its impact on fostering

inclusivity within the workplace. By doing so, it seeks to offer a comprehensive framework that organisations can utilise to effectively combat discrimination and cultivate a corporate environment that values diversity and inclusion.

Literature Review.

Definition and Significance of Diversity and Inclusion in the Workplace

In today's dynamic business landscape, the discourse surrounding diversity and inclusion has evolved from being mere buzzwords to critical organizational assets. The conceptual framework of diversity encapsulates a myriad of dimensions including, but not limited to, race, gender, age, sexual orientation, religious beliefs, and physical abilities. It is the recognition, acceptance, and celebration of individual differences within a workforce. On the other hand, inclusion is an organizational effort to integrate these diverse individuals into a cohesive whole, ensuring that everyone feels valued, respected, and has equal access to opportunities and resources (Hays-Thomas, 2016).

According to Wright et al., (2006) the significance of fostering a diverse and inclusive workplace is multi-fold. Primarily, it offers a kaleidoscope of perspectives which is instrumental in driving innovative solutions. A heterogeneous workforce brings a wealth of experiences and viewpoints that can propel creative problem solving, thus enhancing the competitive advantage of an organization in a global market. Studies have consistently demonstrated a positive correlation between diversity and innovation. For instance, a report by McKinsey & Company revealed that companies with more diverse workforces are 35% more likely to outperform their less diverse counterparts financially (Sposato et al., 2015).

Furthermore, diversity and inclusion are pivotal in mirroring a global client base thereby fostering better customer relations. Organizations that embody a wide spectrum of experiences can better understand and meet the diverse needs of their clientele. This nuanced understanding can translate into improved customer satisfaction and by extension, increased profitability (Murphy, 2018).

Moreover, an inclusive work environment cultivates a sense of belonging among employees, which is paramount in boosting employee morale and job satisfaction. It creates a supportive ambiance where individuals can thrive without the fear of prejudice or discrimination. The ripple effect of this is a reduction in employee turnover, which is a significant cost-saving for organizations (Grissom, 2018). International companies, by implementing digital leadership strategies, foster an inclusive work environment that embraces diverse perspectives and ensures equal access to technology for all employees (Makedon et al., 2022). In the era of information, company reputations are meticulously scrutinized. A strong commitment to diversity and inclusion enhances a company's brand image, portraying it as a socially responsible and progressive entity. This not only attracts a wider talent pool but also appeals to a broader customer base who are increasingly valuing socially responsible business practices (Garg & Sangwan, 2020).

The pathway to achieving diversity and inclusion may be nuanced and requires a robust strategy, one of which is blind hiring – a focus that this paper delves into profoundly in the subsequent sections. Blind hiring mitigates unconscious biases, paving the way for a more diversified and inclusive workforce (De Aquino & Robertson, 2018).

Historical Context of Workplace Discrimination and Stereotyping

The history of workplace discrimination and stereotyping is a reflection of broader societal inequalities and prejudices that have evolved over centuries. The workplace, being a microcosm of society, mirrors the biases inherent in larger social constructs. Understanding the historical context of workplace discrimination provides a lens through which we can discern the evolution of inclusive hiring practices such as blind recruitment (Stangor, 2015).

The roots of workplace discrimination can be traced back to the early industrial era, where women and minority groups were often relegated to lower-paying and less desirable jobs. Over time, legislative frameworks like the Civil Rights Act of 1964 in the United States began addressing blatant discriminatory practices. However, subtle forms of discrimination and stereotyping persisted, often masked by ostensibly neutral policies and practices (Aiken et al., 2013).

Stereotyping, a cognitive shortcut to categorize individuals based on perceived group characteristics, has historically fueled workplace discrimination. Stereotypes about the capabilities, interests, and behaviours of certain groups have been used to justify unequal treatment, with enduring consequences. For instance, stereotypes about women's suitability for leadership roles

contributed to the dearth of women in executive positions, a challenge that continues to be addressed today (Berry & Bell, 2012).

During the latter half of the 20th century, the movement towards equal employment opportunity gained traction, leading to the establishment of anti-discrimination laws in many countries. The notion of affirmative action, aimed at redressing historical imbalances, also emerged during this period. However, these measures often faced backlash and were sometimes criticized for perpetuating a different form of discrimination (Bradley-Geist & Schmidtke, 2018).

With the advent of globalization and the recognition of diversity as a business asset in the late 20th and early 21st centuries, organizations began exploring strategies to reduce discrimination and foster a more inclusive work environment. The shift towards data-driven recruitment and the use of technology began to provide tools to mitigate human biases (Dipboye & Colella, 2013). The organizational culture of companies began to change (Hudoshnyk & Krupskiy, 2023).

In recent years, the concept of unconscious or implicit bias has come to the forefront of discussions on workplace discrimination. This recognition has paved the way for novel recruitment strategies aimed at minimizing the influence of personal biases on hiring decisions. Blind hiring, which anonymizes certain information during the recruitment process to prevent bias, emerged as one such strategy to combat the historical legacy of discrimination and stereotyping in the workplace (Hebl et al., 2020).

The exploration of blind hiring strategies, situated within this historical context, reflects a broader societal and organizational shift towards equity, inclusion, and social justice. The lessons gleaned from history underscore the importance and the necessity of continual efforts to dismantle systemic barriers in the workplace, fostering environments where individuals are valued based on merit, rather than irrelevant personal characteristics. Through understanding the historical trajectory of workplace discrimination and stereotyping, contemporary organizations are better positioned to develop and implement practices that cultivate diversity and inclusivity, thereby driving organizational success in a multicultural and globally interconnected business landscape (Plaut et al., 2014).

Challenges Faced by Minorities in the Workplace

In understanding the multifaceted challenges encountered by minorities in the workplace, it is imperative to acknowledge that these hurdles are deeply embedded within the structural fabric of society. Minorities, often defined by race, gender, sexual orientation, religion, or disability, face a complex interplay of overt and subtle biases that permeate organizational cultures. This critical analysis aims to illuminate the pervasive challenges that persist and their enduring impact on individuals and the broader workforce (Fassinger, 2008).

One of the most pervasive challenges faced by minorities is the persistence of systemic bias and discrimination. Despite legislative strides to combat discrimination, subtle and covert forms of bias persist. These biases manifest in various ways, from microaggressions in interpersonal interactions to disparities in hiring, promotions, and compensation. Studies consistently reveal that minorities are disproportionately underrepresented in leadership positions, with limited access to decision-making roles. This systemic exclusion not only stunts individual career progression but also hinders organizations from harnessing a diverse array of perspectives, essential for innovation and problem-solving in today's complex global economy (Tapia & Kvasny, 2004).

Intersectionality, a concept coined by Crenshaw (2017), further exacerbates the challenges faced by minorities. Intersectionality recognizes that individuals may experience overlapping forms of discrimination due to the convergence of multiple aspects of their identity. For instance, a black woman may face unique barriers that differ from those faced by a white woman or a black man. This nuanced understanding of identity underscores the importance of recognizing and addressing the complex layers of discrimination that intersect within the workplace.

Cultural insensitivity and lack of inclusivity also pose significant challenges. Organizational cultures that do not actively cultivate inclusivity can inadvertently perpetuate exclusionary practices. Microcultures within workplaces can form, where dominant groups establish norms and values that may alienate or marginalize minority employees. These environments can be psychologically taxing for minorities, leading to feelings of isolation and reduced job satisfaction. In the long term, this can contribute to higher turnover rates among minority employees (Pless & Maak, 2004).

Furthermore, tokenism and performative diversity efforts can present formidable challenges. Tokenism, wherein organizations make superficial efforts to include minority individuals for the sake of appearance, can create a hostile environment for those who are singled out. This can foster a

sense of imposter syndrome and undermine the credibility and contributions of minority employees. Performative diversity, similarly, involves the implementation of diversity initiatives without a genuine commitment to systemic change. Such initiatives often lack the necessary resources and follow-through, leading to limited impact on the overall workplace culture (Fidanoski et al., 2014).

Addressing these challenges requires a comprehensive and sustained commitment from organizations. It necessitates proactive efforts to dismantle systemic biases, create inclusive cultures, and foster environments where all employees can thrive. Blind hiring, as a strategy discussed in this article, represents one facet of a broader approach to mitigating bias and promoting inclusivity. It is imperative for organizations to recognize that tackling these challenges is not only a moral imperative but also a strategic imperative for driving innovation, productivity, and long-term success in today's diverse and interconnected global marketplace (Lumby, 2006).

Methodology.

Secondary Research Focus. The methodology of this research paper relies exclusively on secondary research, leveraging existing literature, case studies, reports, and statistical analyses to explore the effectiveness of blind hiring strategies in mitigating unconscious bias and promoting workplace diversity and inclusion. The study does not involve primary data collection but instead synthesizes insights from a wide array of academic articles, industry reports, and case studies to draw conclusions.

Research Design. This research adopts a qualitative and exploratory design to assess how blind hiring strategies influence diversity and inclusion. Secondary data has been sourced from peer-reviewed journals, books, organizational reports, and reputable online sources. This approach provides a comprehensive understanding of existing knowledge on the topic without introducing new data through primary research.

Data Collection:

- **Sources of Data:** The data used in this study comes from various sources, including academic articles, industry reports, case studies, and existing statistical reports on blind hiring practices. A focused literature review of previous studies was conducted, specifically targeting works published in the last 15 years to ensure the analysis is grounded in current knowledge.

- **Selection Criteria:** Studies and reports were selected based on their relevance to blind hiring strategies, unconscious bias, diversity, and inclusion in the workplace. Key selection criteria included the credibility of sources (peer-reviewed journals, official organizational reports), relevance to the research topic, and the impact or scale of the studies.

Data Analysis. A thematic analysis was employed to interpret and analyze the secondary data. The process involved:

- **Categorization:** The secondary sources were reviewed and categorized according to key themes: the effectiveness of blind hiring in reducing unconscious bias, its impact on workplace diversity, challenges in implementation, and best practices.

- **Critical Comparison:** The data from different sources were compared to highlight common findings, contradictions, and gaps in the literature.

- **Synthesis of Findings:** Insights from various studies were synthesized to form a comprehensive understanding of blind hiring's role in fostering inclusivity and mitigating discrimination in recruitment processes.

Limitations. The study is limited by its reliance on secondary data, which may not capture the latest nuances in blind hiring practices or specific organizational contexts. Additionally, the absence of primary data collection means that findings are based on the interpretations of other researchers and organizations, which may introduce bias or limit the depth of contextual understanding.

Reproducibility. Given that the methodology is based entirely on secondary research, the study can be easily reproduced by accessing and analyzing the same secondary sources. Future researchers can expand on this work by incorporating primary research or applying the findings in specific organizational case studies.

This methodology ensures that the research is valid, relevant, and grounded in established studies, while offering a comprehensive review of blind hiring strategies and their implications for modern workplaces.

Theoretical background.

Stereotyping in the Workplace. Stereotyping appears as a complex yet persistent issue in the current organizational context, having a significant influence on workplace relations and inclusion.

Fundamentally, stereotyping is attributing certain qualities or features to individuals based on their perceived membership in a given group, frequently without actual proof. While simplifying cognitive processes, this heuristic might generate biased judgements and perpetuate inequality in organizational contexts (Heilman & Parks-Stamm, 2007).

One of the more egregious instances of workplace stereotyping may be seen in the recruiting and promotion procedures. Gender stereotypes, for example, continue to restrict women's rise to leadership roles, notwithstanding advances in egalitarian policy. The mythical "glass ceiling" is sometimes reinforced by conventional views about women's allegedly incongruent leadership abilities, such as emotionalism. Similarly, racial and ethnic prejudices can significantly impede minority persons' job advancement (Malos, 2015). Implicit biases resulting from such preconceptions may result in a homogenized workforce deficient in diversity and, as a result, a range of views critical for creativity and problem-solving (Falkenberg, 1990).

Furthermore, according to Malos, (2015) stereotyping can create a hostile or unwelcome work atmosphere. Microaggressions, which are subtle verbal or nonverbal insults aimed towards marginalized groups, are frequently the result of stereotyped ideas and can dramatically reduce employee work satisfaction and psychological well-being. Furthermore, stereotyping can develop implicit bias, which, although unnoticed, impacts interpersonal interactions and corporate decision-making. This can contribute to a culture of exclusion, in which people who do not fit popular preconceptions feel alienated or devalued.

The consequences of workplace stereotyping go beyond individual experiences and have an influence on organizational performance. A lack of diversity, which is typically the result of stereotyped recruiting and promotion practices, can impede innovation and make it difficult for an organization to adapt to changing market conditions. Furthermore, a reputation for fostering a prejudiced work environment can significantly harm an organization's brand image and dissuade top talent from joining such organizations (Manzi et al., 2019).

To address stereotyping, a multifaceted strategy is required. Organizations must establish an awareness culture in which workers are taught about the negative impacts of stereotyping and trained to question their own prejudices. Furthermore, developing objective, data-driven recruiting and assessment procedures might reduce stereotypes' effect on key decision-making. Furthermore, fostering open debate and various opinions can help to create a more inclusive organizational culture that not only fights stereotyping but also fosters higher performance (Heilman & Parks-Stamm, 2007).

Hence, workplace stereotyping emerges as a complicated issue that requires close scrutiny and deliberate action. Because of the negative impacts of stereotyping on individual and organizational results, a proactive and educated approach to fostering inclusion and fair practices is required. Organizations may considerably reduce the occurrence and impact of stereotyping by a mix of awareness, education, and policy change, resulting in a more congenial and equal work environment.

Stereotyping and Discrimination in Organizations. Stereotyping and discrimination are intertwined phenomena that manifest prominently within organizational settings, often perpetuating a cycle of exclusion and inequality. Stereotyping, the act of attributing generalized characteristics to individuals based on their membership in a particular group, lays the groundwork for discrimination, which entails unjust treatment based on such stereotypical assumptions (Drydakis et al., 2022).

At the recruitment stage, stereotyping often rears its head through implicit biases held by hiring managers. For instance, ageist stereotypes may lead to the unfair treatment of older or younger candidates, assuming the former may lack technological acumen or the latter may lack maturity. Gender stereotypes, too, persist, with roles in leadership, engineering, or technology being disproportionately populated by men due to unfounded biases regarding women's capabilities in these fields (de Paula Couto & Rothermund, 2019).

Racial and ethnic discrimination is another glaring issue in many organizational contexts. Individuals from minority ethnic backgrounds often find themselves subjected to microaggressions or blatant discrimination, which not only impedes their career progression but also creates a hostile work environment. The perpetuation of racial stereotypes can significantly hinder diversity and inclusion efforts, thereby limiting the range of perspectives and experiences within the organization, which is detrimental to innovation and problem-solving (Castaño et al., 2019).

Furthermore, the impact of discrimination transcends the personal level, affecting organizational culture and performance. A culture marred by discrimination is likely to suffer from reduced employee morale, heightened turnover rates, and a lack of cohesion among teams. Discriminatory practices can also tarnish an organization's reputation, making it less appealing to potential employees and customers, and possibly leading to legal ramifications (Drydakis et al., 2022).

Addressing stereotyping and discrimination requires a holistic, organization-wide approach. Comprehensive training programs aimed at recognizing and combating unconscious biases are crucial. Moreover, implementing fair and transparent recruitment, evaluation, and promotion processes can mitigate the effects of stereotyping and discrimination. Encouraging open dialogue around these issues and fostering a culture of inclusion and respect are also pivotal steps in creating a more equitable workplace. Organizations may also leverage the potential of diverse hiring panels and third-party audits to identify and rectify discriminatory practices. The utilization of blind hiring practices, which anonymize certain applicant information during the recruitment process, can also be instrumental in reducing biases (Mouillot & Le Barazer, 2020).

Stereotyping and discrimination in organizations are pressing issues that demand proactive and informed interventions. By fostering a culture of inclusivity, promoting awareness, and implementing fair practices, organizations can move towards eradicating these detrimental phenomena. The quest for equity, diversity, and inclusion is not only a moral imperative but a strategic necessity in navigating the multifaceted challenges and opportunities of the modern business landscape.

Blind Hiring: Concept and Implementation

Definition and Explanation of Blind Hiring. Blind hiring is a transformative recruitment strategy designed to mitigate unconscious biases and promote diversity and inclusion in the workplace. The concept fundamentally revolves around removing identifying information, such as a candidate's name, gender, age, and even educational background, from the initial stages of the hiring process. This approach is grounded in the belief that by anonymizing certain elements, hiring decisions can be made solely on the basis of a candidate's skills, qualifications, and experience, rather than personal attributes.

At its core, blind hiring challenges the deeply ingrained human tendency to make judgments based on preconceived notions. These preconceptions can manifest as subconscious biases that may unintentionally influence the hiring process. For instance, a study published in the Proceedings of the National Academy of Sciences found that job applicants with African American-sounding names received fewer call-backs compared to applicants with more stereotypically white-sounding names. Blind hiring aims to level the playing field by removing such biases from the equation (Yarger et al., 2020). Furthermore, the concept extends to the standardization of interview processes and assessment criteria, ensuring that each candidate is evaluated using the same benchmarks, thereby promoting fairness and equity. It signifies a shift from a hiring paradigm reliant on gut feelings and subjective judgments to one grounded in data and merit.

Types of Blind Hiring. Blind hiring takes various forms, each tailored to address specific aspects of bias. Resume-blind hiring is one of the most common forms. In this approach, recruiters initially receive resumes with personal information redacted, focusing solely on an applicant's qualifications, skills, and work experience. This strategy neutralizes biases associated with a candidate's name, address, and educational background, which might inadvertently influence judgments (Neumark, 2021).

Name-blind hiring, a more targeted strategy, centres on removing the candidate's name from the application entirely. This approach aims to counteract racial or gender biases that can be triggered simply by the name on a resume. Research has shown that applicants with names that sound foreign or non-traditional often face prejudice in hiring processes, making name-blind recruitment a valuable tool for promoting diversity (Fath et al., 2023).

Additionally, organizations have begun adopting skill-based or performance-blind hiring. In these cases, applicants may be assessed based on their ability to complete job-related tasks or assignments rather than relying solely on traditional interviews. This approach allows candidates to showcase their competencies directly, minimizing the impact of any demographic or personal characteristics. Other variations of blind hiring extend to video interview-blind hiring, where initial interviews are conducted without visual cues, focusing solely on verbal responses. This approach is particularly valuable in combating biases related to age, gender, and appearance. Overall, the

flexibility of blind hiring strategies enables organizations to tailor their approach to the specific biases they seek to address (Meena, 2016).

Tools and Technologies for Implementing Blind Hiring. Implementing blind hiring strategies effectively often necessitates the use of specific tools and technologies. Human Resources Information Systems (HRIS) can play a pivotal role in streamlining the process. HRIS platforms can be configured to anonymize applicant data automatically, ensuring that hiring managers receive standardized, information-stripped applications (Vivek, 2018).

Applicant Tracking Systems (ATS) are another crucial technology. Modern ATS software allows for the removal of personal information from resumes, making it easier for recruiters to focus on skills and qualifications. Furthermore, AI-driven ATS systems are increasingly being employed to analyse and shortlist resumes based on objective criteria, further mitigating biases. In addition to ATS, AI and machine learning technologies are now being utilized to conduct preliminary interviews. These AI-driven chatbots or assessment tools can standardize questions and scoring, allowing candidates to demonstrate their qualifications in a controlled, unbiased environment.

Blind Hiring Strategies and Their Effectiveness. Blind hiring strategies have emerged as a prominent approach in mitigating biases during the recruitment process. These strategies encompass the deliberate removal of personal information, such as names, genders, and other potentially bias-inducing factors, from the initial stages of candidate evaluation. The rationale behind blind hiring is to provide a fair and equal opportunity for all applicants, regardless of their demographic characteristics. The literature on blind hiring offers substantial insights into its various forms, implementation methods, and overall effectiveness in achieving more diverse and inclusive workplaces (Kumar, 2018).

One of the most prevalent forms of blind hiring is the anonymization of resumes, where identifying information like names, addresses, and educational institutions are redacted. Studies investigating this method consistently demonstrate its effectiveness in reducing bias. For instance, a study by Rivera and Tilcsik (2019) found that anonymized resumes led to a significant increase in interview invitations for candidates from underrepresented groups. This indicates that when hiring managers are deprived of potentially biasing information, they are more likely to focus on skills and qualifications, leading to a more diverse pool of candidates.

Another blind hiring technique involves the use of skills-based assessments or tests as an initial screening tool. By providing candidates with tasks or simulations that mirror actual job responsibilities, employers can objectively evaluate their capabilities without being influenced by extraneous factors. Research by Williams, et al. (2020) revealed that companies implementing skills-based assessments experienced a notable increase in the diversity of their hires. This approach not only showcases the potential of blind hiring in levelling the playing field but also underscores its practical applicability in identifying the best-fit candidates based on merit.

Beyond resume anonymization and skills assessments, some organizations employ blind auditions or trials for specific roles, particularly in creative industries. For instance, orchestras that shifted from open auditions to blind auditions experienced a substantial rise in the number of female musicians selected (Goldin & Rouse, 2000). This exemplifies how removing visibility can rectify historical biases and foster a more balanced representation.

While the efficacy of blind hiring strategies is evident, it is important to acknowledge potential limitations. Blind hiring may not entirely eliminate bias, as some positions require specific qualifications or experiences that could inadvertently reveal certain demographic information. Moreover, the absence of personal information may not address broader systemic issues related to discrimination and inclusivity within organizational cultures. In addition to their immediate impact on hiring outcomes, blind hiring strategies also contribute to a broader culture of inclusivity within organizations. When prospective employees perceive that hiring processes are fair and merit-based, it sends a powerful message about the company's commitment to diversity and equity. This, in turn, can lead to increased applicant pools from diverse backgrounds, reinforcing the potential for a more representative workforce (Kumar, 2018).

The literature on blind hiring strategies unequivocally supports their effectiveness in reducing biases and promoting diversity in the workplace. Anonymizing resumes, implementing skills-based assessments, and conducting blind auditions are among the methods that have demonstrated positive results. However, it is crucial to recognize that blind hiring is not a panacea for all diversity challenges and should be complemented by broader initiatives to foster inclusive organizational

cultures. As organizations continue to grapple with issues of discrimination and lack of diversity, blind hiring stands as a powerful tool in reshaping recruitment practices towards a more equitable and inclusive future (Vivek & Chandrakumar, 2023).

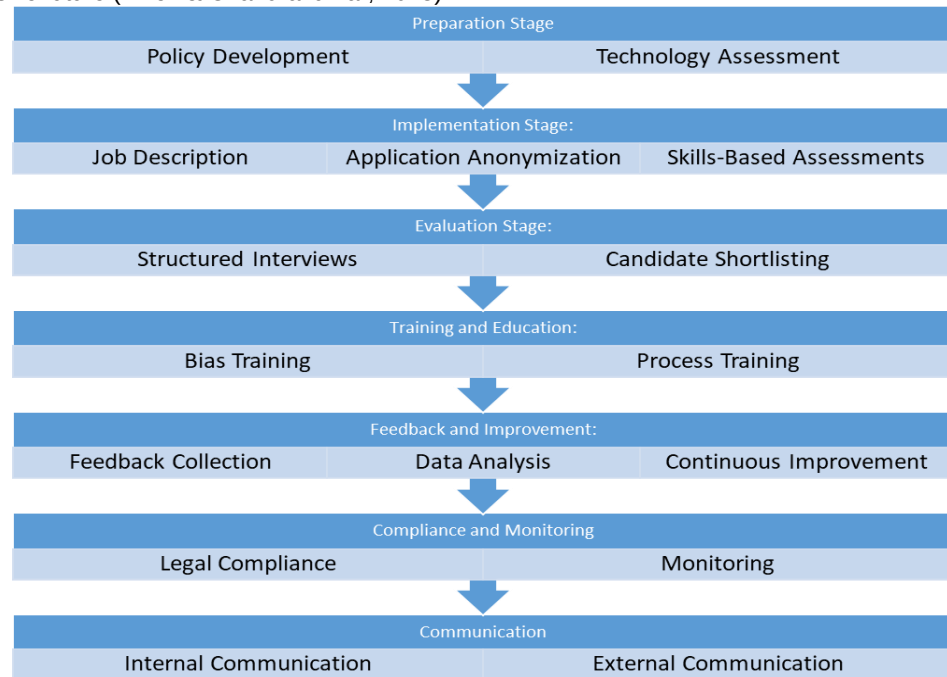


Fig. 1. Suggested Framework for Blind Hiring

Results and Discussion.

Advantages and Benefits of Blind Hiring.

Promoting Fairness and Reducing Bias. Blind hiring stands as a formidable tool in dismantling systemic biases that have long plagued the recruitment process. By anonymizing personal information such as names, genders, and ethnic backgrounds, this approach systematically diminishes the potential for unconscious biases to influence hiring decisions. Traditional hiring methods, inadvertently or not, have been susceptible to preconceived notions and stereotypes. Research underscores this, revealing that individuals with traditionally ethnic-sounding names face disproportionate levels of bias in recruitment processes. Blind hiring effectively neutralizes these preconceptions, levelling the playing field for all candidates. In doing so, it fosters an environment of fairness and equity, where each applicant is assessed solely on their qualifications, skills, and experience. This marks a significant stride towards a discrimination-free workplace, ensuring that opportunities are extended based on merit rather than extraneous, and oftentimes irrelevant, personal attributes (Vivek, 2022).

Enhancing Diversity in the Workplace. The impact of blind hiring on diversity is nothing short of transformative. Organizations that adopt blind hiring strategies invariably witness a surge in the diversity of their workforce. By removing the barriers of personal bias, a wider pool of candidates, representative of various backgrounds and perspectives, is able to compete on an even playing field. This dynamic shift has far-reaching implications. It not only leads to a richer tapestry of ideas and perspectives within the organization but also fosters a culture of inclusivity that resonates across all levels. Research has consistently shown that diverse teams are more innovative and effective problem-solvers. Blind hiring, therefore, emerges as a critical catalyst for organizations aiming to leverage diversity as a strategic advantage in an increasingly complex and interconnected global landscape (Bussin & Christos, 2018).

Improving Employee Satisfaction and Productivity. A diverse and inclusive workforce, cultivated through practices like blind hiring, contributes significantly to heightened employee satisfaction and

productivity. When employees perceive that the recruitment process is conducted on a level playing field, based on merit and qualifications, it engenders a sense of trust and confidence in the organization. This trust forms the bedrock of a positive workplace culture, where individuals feel valued and empowered. Consequently, such environments are marked by higher levels of job satisfaction, leading to lower turnover rates and increased retention of top talent. Moreover, diverse teams are proven to be more productive, drawing from a broader range of experiences and perspectives to drive innovation and problem-solving. The synergy born from a diverse workforce contributes not only to a more harmonious workplace but also to a more efficient and effective one, ultimately benefiting the organization as a whole (Meena, 2016).

Boosting Company Reputation and Brand Image. The adoption of blind hiring reverberates beyond the confines of an organization, profoundly impacting its external image and reputation. In an era characterized by heightened corporate social responsibility, companies that demonstrate a genuine commitment to diversity and inclusivity are not only meeting a moral imperative but also enhancing their brand equity. Blind hiring serves as a tangible demonstration of this commitment, showcasing an organization's dedication to fostering a discrimination-free workplace. This resonates with customers, partners, and the broader community, aligning the company with values that resonate in an increasingly diverse and interconnected global society. Such a reputation serves as a powerful recruiting tool, attracting top talent who seek out organizations that prioritize inclusivity and equal opportunity (Bussin & Christos, 2018).

The advantages and benefits of blind hiring are multifaceted and profound. It is not merely a recruitment strategy, but a transformative force that redefines the very fabric of organizational culture and dynamics. By promoting fairness, enhancing diversity, improving employee satisfaction, and bolstering company reputation, blind hiring emerges as a strategic imperative for organizations aspiring to thrive in the modern, interconnected, and socially conscious business landscape. As the discourse surrounding diversity and inclusion continues to gain momentum, blind hiring stands as a critical catalyst, propelling organizations towards a future characterized by equality, innovation, and sustainable success (Meena, 2016).

Challenges and Considerations in Blind Hiring.

Loss of Context. While blind hiring holds the promise of a fairer, more inclusive recruitment process, it is not without its potential drawbacks. One of the primary concerns lies in the potential loss of valuable context about a candidate. By anonymizing certain information, recruiters may inadvertently overlook relevant experiences or qualifications that could be crucial to a candidate's fit within the organization. For example, an applicant's previous work with a well-respected industry leader may carry significant weight, yet without this contextual information, it could be overlooked. Additionally, blind hiring may inadvertently disadvantage candidates who have worked hard to build a personal brand or reputation within their field. Anonymizing their achievements could lead to a dilution of their unique value proposition. Therefore, organizations must strike a delicate balance, ensuring that while personal biases are mitigated, essential context is not sacrificed in the process (Meena, 2016).

Addressing Unconscious Biases in Other Stages of Recruitment. Blind hiring is a powerful tool, but it is just one facet of a larger recruitment process. To create a truly inclusive and bias-free hiring environment, organizations must also address unconscious biases that may persist in other stages of recruitment. Blind hiring may remove biases related to personal attributes, but it does not necessarily mitigate biases that may emerge during face-to-face interviews or assessments. Recruiters and hiring managers must receive comprehensive training to recognize and challenge their own biases, regardless of the recruitment stage. Additionally, organizations should implement structured interview techniques, where predetermined, job-relevant questions are asked of each candidate. This approach standardizes the interview process, minimizing the potential for subjective judgments. It's essential to acknowledge that while blind hiring is a significant step forward, it is not a panacea for all biases that may emerge in the recruitment journey (Vivek, 2022).

Ensuring Transparency and Compliance with Legal and Ethical Standards. Blind hiring initiatives must be implemented with a meticulous focus on transparency and adherence to legal and ethical standards. Anonymizing candidate information should be done with precision and accuracy, avoiding inadvertent errors that could compromise the integrity of the process. Moreover, organizations must communicate the blind hiring process clearly to candidates to ensure transparency and to alleviate any potential concerns or misconceptions. It is critical to strike a

balance between transparency and confidentiality, providing candidates with enough information about the process without compromising the anonymization efforts. Additionally, organizations must remain vigilant in ensuring compliance with anti-discrimination laws. Blind hiring should not be viewed as a means to sidestep legal obligations, but rather as a tool to enhance fairness and objectivity within the confines of legal and ethical frameworks (Meena, 2016).

Furthermore, organizations should consider the potential impact on internal stakeholders, particularly hiring managers and recruitment teams. They may require training and support to adapt to the blind hiring process effectively. Transparent communication about the goals and benefits of blind hiring can help in gaining buy-in from all stakeholders involved. While blind hiring presents a significant advancement in mitigating bias and fostering inclusivity in recruitment, it is not without its complexities and considerations. Striking a balance between anonymizing personal information and preserving essential context is a critical challenge. Addressing biases at all stages of recruitment and ensuring compliance with legal and ethical standards are paramount. Transparency and communication are key elements in successfully navigating these challenges. Blind hiring, when executed thoughtfully and in conjunction with comprehensive diversity and inclusion strategies, has the potential to revolutionize recruitment practices and pave the way for more equitable and inclusive workplace (Neumark, 2021).

Best Practices for Implementing Blind Hiring.

Designing Inclusive Job Descriptions and Requirements. The journey towards blind hiring begins with the conception of inclusive job descriptions and requirements. This includes creating job descriptions that are neutral and welcoming to all potential applicants, free from language that could unintentionally favor any particular demographic. It is essential to focus on the skills, qualifications, and experiences necessary for the job, rather than subjective traits. This sets the foundation for a fair recruitment process. Moreover, organizations should avoid listing unnecessary requirements that might deter qualified candidates from diverse backgrounds from applying. Tools like gender-neutral language checkers can be employed to ensure that job descriptions are inclusive and inviting to a broad spectrum of candidates. This initial step is critical as it sets the tone for the ensuing blind hiring process, ensuring a wide and diverse pool of candidates.

Structured Interviews and Assessment Criteria. Once blind hiring has helped shortlist candidates based on merit, the subsequent stages of recruitment should continue to uphold the principles of fairness and objectivity. Implementing structured interviews, where each candidate is asked the same set of predetermined questions, is pivotal. This standardization minimizes the room for unconscious biases to creep into the process. Additionally, having a clear and objective assessment criterion in place is essential. Every interviewer should be equipped with a standardized scoring system to evaluate candidates' responses. This structured approach ensures that each candidate is assessed based on the same set of criteria, fostering a fair and impartial evaluation process (Neumark, 2021).

Training and Sensitization for Recruiters and Hiring Managers. An indispensable aspect of implementing blind hiring is the education and sensitization of recruiters and hiring managers. Comprehensive training programs that address the nuances of unconscious bias, and the benefits of diversity and inclusion are crucial. Recruiters and hiring managers should be made aware of the potential biases they might harbour and be equipped with strategies to mitigate these biases. Regular workshops and training sessions can provide the necessary knowledge and tools to navigate the complexities of blind hiring and to uphold the principles of fairness and inclusivity throughout the recruitment process. Moreover, fostering an organizational culture that values diversity and inclusion will further support the successful implementation of blind hiring strategies (Meena, 2016).

Feedback Loops and Continuous Improvement. The efficacy of blind hiring strategies should be continuously monitored and evaluated to ensure that the desired objectives are being met. Establishing feedback loops with candidates, hiring managers, and recruiters provides invaluable insights into the effectiveness of the blind hiring process. Collecting and analysing data on the demographics of applicants, as well as those who are shortlisted and eventually hired, can provide a clear picture of the impact of blind hiring. Moreover, feedback from all stakeholders involved in the hiring process can help identify any unforeseen challenges or areas of improvement. Continuous monitoring and assessment pave the way for refinements and adjustments to the blind hiring

process, ensuring that it remains effective and aligned with the broader goals of diversity and inclusivity (Fath et al., 2023).

Implementing blind hiring is a multi-faceted process that extends beyond merely anonymizing candidate information. It requires a concerted effort to design inclusive job descriptions, structure interviews and assessments, educate and sensitize recruiters and hiring managers, and establish mechanisms for continuous feedback and improvement. These best practices collectively contribute to the successful implementation of blind hiring, propelling organizations towards a more equitable, inclusive, and discrimination-free recruitment process. Through meticulous planning, execution, and evaluation, blind hiring can significantly contribute to fostering diversity and inclusion in the workplace, thereby driving organizational success in the modern business landscape.

Conclusion. Looking into the topic of blind hiring shows a key way to make the workplace fairer and welcoming for everyone. As companies try to figure out how to hire people in this day and age, it's more important than ever to reduce racism and encourage variety. Talking about blind hiring is a practical way to get rid of deep-seated biases that keep discrimination going and stop the progress towards a more inclusive workplace. The research investigates the many different aspects of blind hiring, from the theoretical basis of the practise to its actual use in the workplace. The study uses a critical analysis to show how blind hiring can change things by promoting fairness, increasing variety, and creating an environment that is good for both personal and organisational growth. However, it also shows the difficulties and things to think about when using blind hiring methods. It shows how important it is to look at things in a more complete way, not just the hiring process but also the culture and practises of the whole organisation.

The best practises for blind hiring are talked about along with examples of successful applications. This gives organisations that want to use the benefits of a diverse and welcoming staff a plan. It shows how important it is to keep evaluating and getting feedback on the blind hiring process to make sure it fits with the overall goals of diversity and inclusion. The study also stresses how important it is to educate and raise awareness among recruits, hiring managers, and everyone else involved in the hiring process. An inclusive attitude that spreads through the whole organisation is pushed for in this document. This creates an ideal setting for blind hiring to work.

Because the global workforce is becoming more linked and diverse, fair hiring practises are more important than ever. Some people think that blind hiring is a good way to reach these goals because it can lead to a more diverse workforce, more innovative ideas, happier employees, and a stronger company image. Hence, blind hiring is a big step towards fixing past wrongs and moving organisations into a future of equality, diversity, and inclusion. According to the study's findings, companies that want to change the way they hire people should follow these guidelines: they should use more fair and open hiring methods. Even though the conversation about diversity and inclusion is always changing, organisations that want to do well in today's international and globally connected business world will still need to look into blind hiring and then adopt it.

REFERENCES

1. Aiken, J. R., Salmon, E. D., & Hanges, P. J. (2013). The origins and legacy of the Civil Rights Act of 1964. *Journal of Business and Psychology*, 28, 383-399. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9291-z>
2. Berry, D., & Bell, M. P. (2012). Inequality in organizations: stereotyping, discrimination, and labor law exclusions. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 236-248. doi: <https://doi.org/10.1108/02610151211209090>
3. Bradley-Geist, J. C., & Schmidtke, J. M. (2018). Immigrants in the workplace: Stereotyping and discrimination. In A. J. Colella & E. B. King (Eds.), *The Oxford handbook of workplace discrimination* (pp. 159-175). Oxford University Press. doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.12>
4. Brady, L. M., Kaiser, C. R., Major, B., & Kirby, T. A. (2015). It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 100-110. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.11.010>
5. Breit, W., & Horowitz, J. B. (1995). Discrimination and diversity: Market and non-market settings. *Public Choice*, 84(1-2), 63-75. doi: <https://doi.org/10.1007/BF01047801>

6. Bussin, M., & Christos, D. (2018). Blind hiring not as crazy as it sounds. *HR Future*, 2018(9), 36-39. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10520/EJC-10f268e0ed>
7. Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?"- A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
8. Crenshaw, K. W. (2017). Race, reform, and retrenchment: Transformation and legitimization in antidiscrimination law. In *Law and social movements* (pp. 475-531). Routledge.
9. D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547. doi: <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>
10. De Aquino, C. T. E., & Robertson, R. W. (2018). *Diversity and inclusion in the global workplace*. Cham, Switzerland: Springer.
11. de Paula Couto, M. C., & Rothermund, K. (2019). Ageism and Age Discrimination at the Workplace—a Psychological Perspective. *Vorurteile Im Arbeitsleben*, 57-80. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8_4
12. Dipboye, R. L., & Colella, A. (2013). The dilemmas of workplace discrimination. In *Discrimination at work* (pp. 453-490). Psychology Press.
13. Dobusch, L. (2017). Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(10), 1644-1661. doi: <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1293590>
14. Drydak, N., Paraskevopoulou, A., & Bozani, V. (2022). A field study of age discrimination in the workplace: the importance of gender and race—pay the gap. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 304-327. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0277>
15. Falkenberg, L. (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. *Journal of Management*, 16(1), 107-118. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600108>
16. Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy: Challenges and opportunities for psychology. *American Psychologist*, 63(4), 252. doi: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.252>
17. Fath, S., Larrick, R. P., & Soll, J. B. (2023). Encouraging self-blinding in hiring. *Behavioral Science & Policy*, 9(1), 45-57. doi: <https://doi.org/10.1177/23794607231192721>
18. Fidanovski, F., Simeonovski, K., & Mateska, V. (2014). The impact of board diversity on corporate performance: New evidence from Southeast Europe. In *Corporate governance in the US and global settings* (Vol. 17, pp. 81-123). Emerald Group Publishing Limited. doi: <https://doi.org/10.1108/S1569-373220140000017003>
19. Garg, S., & Sangwan, S. (2020). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(1), 12-22. doi: <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
20. Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American economic review*, 90(4), 715-741. doi: <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.715>
21. Grissom, A. R. (2018). Workplace Diversity and Inclusion. *Reference & User Services Quarterly*, 57(4), 242-247. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/90022643>
22. Hays-Thomas, R. (2016). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective*. Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203127049>
23. Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257-282. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>
24. Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In *Social psychology of gender* (pp. 47-77). Emerald Group Publishing Limited. doi: [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(07\)24003-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(07)24003-2)
25. Hudoshnyk, O. V., & Krupskyi, O. P. (2023). Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture. *European Journal of Management Issues*, 31(1), 40-49. doi: <https://doi.org/10.15421/192304>
26. Kumar, R. K. (2018). Blind hiring: A solution to BIAS. *IIBM'S Journal of Management Research*, 83-89. doi: <https://doi.org/10.33771/iibm.v3i1-2.1095>

27. Lumby, J. (2006). Conceptualizing diversity and leadership: Evidence from 10 cases. *Educational management administration & leadership*, 34(2), 151-165. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143206062487>
28. Malos, S. (2015). Overt stereotype biases and discrimination in the workplace: Why haven't we fixed this by now?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27, 271-280. doi: <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9264-7>
29. Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V., & Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *European Journal of Social Psychology*, 49(4), 705-716. doi: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>
30. Marino, S. F. (2022). Orchestrating equity: What antidiscrimination law can learn from blind hiring in American orchestras. *Prize Winning Papers*, (19). Retrieved from https://scholarship.law.upenn.edu/prize_papers/19
31. Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Diversity Management as Counteracting Discrimination of Employees. *Inequalities in Management and Economics*, 47. Retrieved from <https://wce.usz.edu.pl/wp-content/uploads/WCES1-monograph.pdf#page=48>
32. Makedon, V., Krasnikova, N., Krupskyi, O. P., & Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: a review. *Economic Studies*, 31(8). Retrieved from https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-8/02_Nataliya-Krasnikova.pdf
33. McGuire, D., & Bagher, M. (2010). Diversity training in organisations: an introduction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 493-505. doi: <https://doi.org/10.1108/03090591011061185>
34. Meena, K. A. V. I. T. A. (2016). Blind recruitment: The new hiring buzz for diversity inclusion. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, 5(5), 25-28.
35. Mouillot, P., & Le Barazer, L. (2020). Measuring implicit stereotypes controllability during the resume screening process: another fight against discrimination. *Gestion 2000*, 37(4), 147-178.
36. Murphy, W. (2018). Distinguishing diversity from inclusion in the workplace: Legal necessity or common sense conclusion. *Journal of Business Diversity*, 18(4), 65-83. Retrieved from http://www.na-businesspress.com/JBD/JBD18-4/Murphy_18_4.pdf
37. Neumark, D. (2021). Age Discrimination in Hiring. *Journal of Human Resources*, 59(1), 1-34. doi: <https://doi.org/10.3368/jhr.0420-10831R1>
38. Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Hebl, M. R. (2014). Race and ethnicity in the workplace: Spotlighting the perspectives of historically stigmatized groups. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 479. doi: <https://doi.org/10.1037/a0037544>
39. Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54, 129-147. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
40. Rivera, L. A., & Tilcsik, A. (2019). Scaling down inequality: Rating scales, gender bias, and the architecture of evaluation. *American Sociological Review*, 84(2), 248-274. doi: <https://doi.org/10.1177/0003122419833601>
41. Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17. doi: <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0085>
42. Stangor, C. (2015). The study of stereotyping, prejudice, and discrimination within social psychology: A quick history of theory and research. In *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 3-27). Psychology Press.
43. Tapia, A. H., & Kvasny, L. (2004, April). Recruitment is never enough: Retention of women and minorities in the IT workplace. In *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment* (pp. 84-91). doi: <https://doi.org/10.1145/982372.982392>
44. Vivek, R. (2018). A Study of Conceptual Framework of Blind Recruitment in Current Business Scenario. Retrieved from <http://repo.lib.jfn.ac.lk/ujrr/handle/123456789/2465>
45. Vivek, R. (2022). Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3), 56-72. doi: <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.3.4>

46. Vivek, R., & Chandrakumar, S. (2023). Blind selection and employee diversity: review. *Cultural Communication and Socialization Journal*, 4(1), 01-05. doi: <https://doi.org/10.26480/ccsj.01.2023.01.05>
47. Williams, J. C., Anderson, N., Holloway, T., Samford, E., Eugene, J., & Isom, J. (2020). Reopening the United States: Black and Hispanic Workers Are Essential and Expendable Again. *American Journal of Public Health*, 110(10), 1506–1508. doi: <https://doi.org/10.2105/ajph.2020.305879>
48. Wright, T., Colgan, F., Creegany, C., & McKearney, A. (2006). Lesbian, gay and bisexual workers: equality, diversity and inclusion in the workplace. *Equal opportunities international*, 25(6), 465-470. doi: <https://doi.org/10.1108/02610150610713782>
49. Yarger, L., Cobb Payton, F., & Neupane, B. (2020). Algorithmic equity in the hiring of underrepresented IT job candidates. *Online information review*, 44(2), 383-395. doi: <https://doi.org/10.1108/OIR-10-2018-0334>

The article was received by the editors 31.10.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024

P. BIBEK*, аспірант, <https://orcid.org/0000-0001-5691-6825>, arvivek46@gmail.com

О. П. КРУПСЬКИЙ**, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>, krupsky71@gmail.com

* Вища школа менеджменту WFI – Інгольштадт (Католицький університет Айхштетт-Інгольштадт, кампус Інгольштадт), вул. Ауф дер Шанц, 49, Інгольштадт, 85049, Німеччина

** Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, пр. Дмитра Яворницького, 35, м. Дніпро, 49010, Україна

ЛАМАННЯ СТЕРЕОТИПІВ, ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЇ СЛІПОГО НАЙМУ ЯК КАТАЛІЗАТОР РІЗНОМАНІТНОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ БЕЗ ДИСКРИМІНАЦІЇ

У статті досліджуються стратегії сліпого найму як ефективний інструмент для підвищення різноманітності та інклюзивності на сучасних робочих місцях. Вона заглиблюється в концептуальні засади, практичну реалізацію та реальні кейси, які розкривають потенціал сліпого найму для пом'якшення неспівідомих упереджень. Основні висновки підкреслюють переваги цього підходу, такі як більша справедливість, покращення репутації організації та загальний успіх. Водночас проаналізовано виклики, пов'язані з реалізацією цієї стратегії, та запропоновано дієві кроки для їх подолання. Дослідження демонструє, що сліпий найм може слугувати наріжним каменем у побудові різноманітної та інклюзивної культури в сучасних організаціях. У статті підкреслюється необхідність цілісного підходу, який виходить за рамки рекрутингу і включає загальні організаційні практики та культуру. Найкращі практики сліпого найму в поєднанні з успішними прикладами застосування надають дорожню карту для організацій, які прагнуть скористатися перевагами різноманітної та інклюзивної робочої сили. Підкреслюється важливість постійного оцінювання та зворотного зв'язку щодо процесу сліпого найму для забезпечення відповідності цілям різноманітності та інклюзивності. Крім того, дослідження закликає до підвищення обізнаності рекрутерів, менеджерів з найму та зацікавлених сторін, щоб сприяти інклюзивному мисленню в організації, створюючи ідеальне середовище для процвітання сліпого найму. З огляду на все більш взаємопов'язану та різноманітну глобальну робочу силу, справедливі практики найму є більш важливими, ніж будь-коли. Сліпий найм позиціонується як надійний механізм для досягнення цих цілей, що призводить до створення більш інноваційної робочої сили, підвищення рівня задоволеності працівників і зміцнення корпоративної репутації. Таким чином, сліпий найм є значним кроком на шляху до виправлення історичної несправедливості та просування організацій у майбутнє рівності, різноманітності та інклюзивності. Це забезпечує відповідність цілям організації та сприяє довгостроковому успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Ключові слова: **сліпий найм, різноманітність, інклюзія, неспівідоме упередження, стратегії найму.**

JEL Classification: M51, M12, O15, J24, M14.

In cites: Vivek R., & Krupskiy O. (2024). Breaking stereotypes, building inclusion: blind hiring strategies as catalysts for a diverse and discrimination-free workplace. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 108-122. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-10>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна**

Серія «Економічна»

Випуск 107

Збірник наукових праць

Українською та англійською мовами

Відповідальний за випуск Пуртов В.Ф.

В авторській редакції

Підписано до друку 30.12.2024. Формат 70х108/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 11,2. Обл.-вид. арк. 13,99. Наклад 50 пр.
Замовлення № 34/24

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
61022, Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво ХНУ імені В.Н. Каразіна
Тел. 705-24-32