

Засновники журналу:
ЗВО «Подільський державний
університет»,
Тернопільська державна
сільськогосподарська дослідна
станція Інституту сільського
господарства Карпатського регіону
НААН

Головний редактор:

Клапків Ю.М.,
д.е.н., професор

Відповідальний секретар:

Пуцентейло П.Р.,
д.е.н., професор

Випусковий редактор:

Довгань О.М.

Редагування та коректура:

Петрушенко О.О.,
к.філол.н, доцент

Редакційна колегія:

Варченко О.М., д.е.н., проф.
Глінковська Беата, д.е.н.
Глонті Владімер, д.е.н., проф.
Грицюк П.М., д.е.н., проф.
Данкевич Роберт, д.е.н.
Климчук О.В., д.е.н., проф.
Струк О.І., к.е.н.
Лаврук В.В., д.е.н., проф.
Лискава Кишиштоф, хаб. д.е.н., проф.
Маркс-Бельська Рената, хаб. д.е.н.,
проф.
Островська-Данкевич Анна, д.е.н.
Рожелюк В.М., д.е.н., проф.
Саченко С.І., к.е.н., доц.
Свиноус І.В., д.е.н., проф.
Сидорук Б.О., д.е.н., старш. наук.
співроб.
Скрипчук П.М., д.е.н., проф.
Тринчук В.В., к.е.н., проф.
Федоришина Л.М., д.е.н., проф.
Цимбалюк І.О., д.е.н., проф.
Чорна Н.П., д.е.н., проф.

*Рекомендовано до друку Вченою
Радою ЗВО «Подільський державний
університет»,
протокол № 11 від 25.09.2025 р.*

Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 11715-586Р
від 08.08.2006 р.

Перереєстровано:
Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 19945-9745ПР
від 28.05.2013 р.

Перереєстровано:
Реєстраційне посвідчення
Серія КВ № 25074-15014ПР
від 10.12.2021 р.

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА



НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЖУРНАЛ

3'2025(103)

Зміст

Міжнародні економічні відносини

Шинкарук Л.В., Прушківська Е.В., Бондаренко Л.А. СОЦІАЛЬНІ
ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ..... 5

Смєсова В.Л., Богданов О.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ
ЗАЙНЯТОСТІ У КРАЇНАХ СВІТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ..... 14

Волощук К.Б., Волощук В.Р., Ілаш О.М. РОЗВИТОК АГРАРНОГО
СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 22

Маркетинг та ринкові відносини

Литюк Д.С. РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГУ
ВЗАЄМОВІДНОСИН..... 33

Михайлов А.Р. ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТІ
ПСИХОТЕМПОРАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У МАЛОМУ
БІЗНЕСІ..... 40

Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО
ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ОСНОВІ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ..... 49

Економіка та інноваційний розвиток національного господарства

Пилипенко Г.М. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ В
КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ..... 55

Жуковська А.Ю., Панасюк В.М. ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ГЕНЕЗИС ВИНИКНЕННЯ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ... 64

Семанюк В.З., Папінко А.І., Вітрук М.О., Дрожаж В.О. Е-
ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ..... 78

Даценко І.В. ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
РИНКУ СОНЯШНИКУ..... 86

Економіка та конкурентоспроможність підприємств

Федоришина Л.М., Артемчук Д.В. ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ
БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ..... 93

Гук В.В. ВПЛИВ ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ НА
ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ..... 100

Фінансово-кредитна і грошова політика

Стецько М.В. МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ..... 107

Присяжнюк Н.М., Горчанок А.В., Губанова Н.Л., Яковичин Я.В.
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГАЛУЗІ
АКВАКУЛЬТУРИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ..... 114

Буковський М.М., Михайляк Ю.З. ФІНАНСОВА КОНКУРЕНЦІЯ
КРАЇН ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ..... 122

Статистика, облік, аналіз та аудит

Бруханський Р.Ф., Спільник І.В., Спільник П.М. БАЗИ ДАНИХ ЯК
НОВІТНІ АКТИВИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ВИКЛИКИ
ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ..... 132

Затверджено: Постановою Президії ВАК України від 14 червня 2007 р. №1-05/6 як наукове фахове видання України (економічні науки) Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.07.2015 № 747 як наукове фахове видання України (економічні науки) Журнал включений до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України згідно наказу МОН України від 17.03.2020 року №409 – економічні науки; спеціальності: 051 – Економіка 071 – Облік і оподаткування 072 – Фінанси, банківська справа та страхування 073 – Менеджмент 075 – Маркетинг 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність 292 – Міжнародні економічні відносини ISSN 2309-1533 ISSN 2310-4864 (ел. вар.) DOI: 10.37332/2309-1533.2025.3 Журнал «Інноваційна економіка» в наукометричних базах: Google Scholar INDEX COPERNICUS (ICV 2023: 81.69) ERIH PLUS Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) ResearchBib Polska Bibliografia Naukowa CROSSREF Directory of Research Journals Indexing (DRJI) Open-Access Journals Національна бібліотека імені В.І. Вернадського Підписано до друку 29.09.2025 р. Формат 70х108/16 Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк арк. 29,7 Тираж 100 прим. Автори статей несуть відповідальність за достовірність наведеної інформації (точність наведених у статті даних, цитат, статистичних матеріалів тощо) та за порушення прав інтелектуальної власності інших осіб. Висловлені авторами думки можуть не співпадати з точкою зору редакції. Передрук дозволяється лише зі згоди автора.	Свиноус І.В., Туржанський В.А., Хома Д.М. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ.....	148
	Shevchuk O.A., Shevchuk N.A., Farion V.Ya., Muravskiy V.V. INTEGRATION AND ACCOUNTING AND INFORMATION TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE.....	156
	Квасниця О.В., Дармограй І.В., Новіцький М.Р. БАНКІВСЬКІ ІНВЕСТИЦІЇ В ПРІОРИТЕТНІ ПРОЕКТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИБІР УКРАЇНИ.....	165
	<u>Демографія, зайнятість населення і соціально – економічна політика</u> Черненко Д.Є. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ШОКУ.....	173
	<u>Економіка природокористування та екологізація навколишнього середовища</u> Файфура В.В., Сидорук Б.О., Любезна І.В. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ.....	181
	Сидорович О.Ю. ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ В УКРАЇНІ.....	188
	<u>Економічна політика регіонального розвитку і місцеве самоврядування</u> Ткаченко А.М., Чернова І.В. ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ: ВІД ДОМІНУВАННЯ АВТОРИТАРНИХ МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ.....	197
	Костецький Я.І., Сіранчук В.І., Шинкарчук М.Б., Ярема В.В. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	204
	Варига Д.О., Миценко В.І. РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ПРОСТОРИ.....	213
	Ющик Ю.В. ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ.....	221
	Кудим О.В. МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	228
	Желюк Т.Л. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	236
	<u>Інформаційні технології та економічна безпека</u> Борисяк О.В. ІМПЕРАТИВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	244
	Ivashchuk I.O., Uhryn B.V. FINANCIAL ECOSYSTEM OF GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION.....	252
	Коляса П.І., Башуцька О.С., Завитій О.П. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	265
	Садовська І.Б., Нагірська К.Є., Пуцентейло П.Р. ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....	271
	Шманько Н.Р. АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОНТУРІВ.....	280
	АВТОРИ НОМЕРА.....	292

Founders of the journal:
HEI "Podillia State University"
Ternopil State Agricultural Research
Station of Institute of Agriculture of the
Carpathian Region of the NAAS

Editor-in-chief
Yuriy Klapkiv
Dr.Sc.(Econ.), Professor

Responsible secretary
Petro Putsenteilo
Dr.Sc.(Econ.), Professor

Managing editor
Olha Dovhan

Editing and proofreading
Olha Petrushenko
Cand.Sc.(Philol.), assoc. prof.

Editorial Board

Aleksandra Struk, Ph.D.
Anna Ostrowska-Dankiewicz, Dr.
Beata Glinkowska-Krauze,
Dr.Sc.(Econ.), prof.
Borys Sydoruk, Dr.Sc.(Econ.), senior
research officer
Iryna Tsymbaliuk, Dr.Sc.(Econ.),
prof.
Ivan Svytnous, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Krzysztof Łyskawa, Dr. hab., prof.
Larysa Fedoryshyna, Dr.Sc.(Econ.),
prof.
Nelia Chorna, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Oleksandr Klymchuk, Dr.Sc.(Econ.),
prof.
Olha Varchenko, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Petro Hrytsiuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Petro Skrypchuk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Renata Marks-Bielska, Dr. hab., prof.
Robert Dankiewicz, Dr.
Svitlana Sachenko, Ph.D., assoc. prof.
Viktoriiia Rozheliuk, Dr.Sc.(Econ.),
prof.
Vitalii Lavruk, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Vladimir Glonti, Dr.Sc.(Econ.), prof.
Viktor Trynchuk, Ph.D., prof.

**Recommended for publication by the
Scientific Council of HEI "Podillia State
University",
protocol № 11 from 25.09.2025**

Licence of government registration
of printed mass media
KB № 11715-586P
from 08.08.2006
Re-registered:

Licence of government registration
of printed mass media
KB № 19945-9745HIP
from 28.05.2013

INNOVATIVE ECONOMY



Scientific and Production journal

3'2025(103)

Contents

International economic relations

Shynkaruk L.V., Prushkivska E.V., Bondarenko L.A. SOCIAL PROJECTS AS A TOOL OF INNOVATIVE SOCIAL POLICY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL CONTEXT..... 5

Smiesova V.L., Bohdanov O.O. TRANSFORMATION OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE IN COUNTRIES OF THE WORLD UNDER THE INFLUENCE OF DIGITIZATION AND HIGH-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT..... 14

Voloshchuk K.B., Voloshchuk V.R., Ilash O.M. DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION..... 22

Marketing and market relations

Lytiuk D.S. DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF RELATIONSHIP MARKETING..... 33

Mykhailov A.R. THE PROBLEM OF ACCESSIBILITY OF PSYCHOTEMPORAL MARKETING RESEARCH IN SMALL BUSINESS.... 40

Okrepkyi R.B., Dudar V.T. INNOVATIVE APPROACHES TO PRICING AND ASSORTMENT MANAGEMENT BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE..... 49

Economy and innovative development of the national economy

Pylypenko H.M. INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC POWER INSTITUTIONS TRANSFORMATION..... 55

Zhukovska A.Yu., Panasyuk V.M. INCLUSIVE MANAGEMENT: GENESIS OF EMERGENCE, TOOLS OF IMPLEMENTATION AND SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY..... 64

Semaniuk V.Z., Papinko A.I., Vitruk M.O., Drozhak V.O. E-LOGISTICS AS A DRIVER OF ADAPTABILITY AND PERFORMANCE IN SUPPLY CHAINS..... 78

Datsenko I.V. INSTITUTIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE SUNFLOWER MARKET..... 86

Economy and competitiveness of the enterprises

Fedoryshyna L.M., Artemchuk D.V. DIAGNOSTICS OF THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF AN AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISE..... 93

Huk V.V. THE IMPACT OF MILITARY AND ECONOMIC SHOCKS ON HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES..... 100

Financial-credit and monetary policy

Stetsko M.V. MONETARY POLICY AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE BANKING SYSTEM AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE..... 107

Prysiazniuk N.M., Horchanok A.V., Hubanova N.L., Yakovyshyn Ya.V. FINANCIAL INSTRUMENTS FOR SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP IN THE AQUACULTURE SECTOR: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES..... 114

Bukovskyi M.M., Mykhaylyak Y.Z. FINANCIAL COMPETITION OF COUNTRIES AND TRANSFORMATION OF TAX STRATEGIES IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY AND HYBRID CHALLENGES 122

Licence of government registration of printed mass media KB № 25074-15014IIP from 10.12.2021 Approved: as a scientific professional editions of Ukraine (Resolution of the Presidium of the Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1-05/6; issued 14.06.2007) by the Order of Ministry of Education and Science of Ukraine from 13.07.2015, No 747 as scientific professional editions of Ukraine (economic sciences) According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020, the journal is included into the List of professional scientific editions of Ukraine (Category "B"). ISSN 2309-1533 (Print) ISSN 2310-4864 (Online) DOI: 10.37332/2309-1533.2025.3 The journal "Innovative economy" is included in the international scientometric databases: Google Scholar INDEX COPERNICUS (ICV 2023: 81.69) ERIH PLUS Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) ResearchBib Polska Bibliografia Naukowa CROSSREF Directory of Research Journals Indexing (DRJI) Open-Access Journals Vernadsky National Library of Ukraine Signed for printing 29.09.2025 Format 70x108/16. Offset paper. Printing is offset. Con. print pages 29,7 Circulation is 100 copies. The authors of the articles are responsible for the authenticity of the information (the accuracy of the presented information in the article, quotations, statistical materials, etc.) and for violation of intellectual property rights of others. Opinions expressed by the authors may not reflect the views of the editors. Reprinting is permitted only with the consent of the author.	<u>Statistics, accounting, analysis and audit</u> Brukhanskyi R.F., Spilnyk I.V., Spilnyk P.M. DATABASES AS EMERGING ASSETS: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND CHALLENGES OF REFLECTION IN ACCOUNTING AND REPORTING.....		132
	Svynous I.V., Turzhanskyi V.A., Khoma D.M. ACCOUNTING AS A TOOL FOR FINANCIAL LITERACY: CHALLENGES FOR ECONOMIC EDUCATION.....		148
	Shevchuk O.A., Shevchuk N.A., Farion V.Ya., Muravskyi V.V. INTEGRATION AND ACCOUNTING AND INFORMATION TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE.....		156
	Kvasnytsia O.V., Darmohrai I.V., Novitskyi M.R. BANK INVESTMENTS IN PRIORITY PROJECTS OF GREEN TRANSFORMATION: UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION CHOICE...		165
	<u>Demography, population employment and social – economic policy</u> Chernenko D.Ye. TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF WAR SHOCK.....		173
	<u>Environmental economics and ecologization of the environment</u> Faifura V.V., Sydoruk B.O., Liubezna I.V. ORGANIC WASTE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE ECOLOGICAL SAFETY OF THE REGION.....		181
	Sydorovych O.Yu. THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF RESEARCH ECOSYSTEMS IN UKRAINE.....		188
	<u>The economic policy of regional development and local government</u> Tkachenko A.M., Chernova I.V. HISTORICAL EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS: FROM THE DOMINANCE OF AUTHORITARIAN MODELS TO THE MODERN STRATEGIC APPROACH		197
	Kostetskyi Ya.I., Siranchuk V.I., Shynkarchuk M.B., Yarema V.V. THE ECONOMIC ESSENCE AND FEATURES OF THE FORMATION OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN A TERRITORIAL COMMUNITY.....		204
	Varyha D.O., Mytsenko V.I. THE REGIONAL CONTEXT OF THE INTEGRATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES INTO GLOBAL INNOVATION ECOSYSTEMS.....		213
	Yushchuk Yu.V. FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER WARTIME CONDITIONS.....		221
	Kudym O.V. CROSS-SECTOR PARTNERSHIP IN THE ACTIVITIES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS.....		228
	Zheliuk T.L. EFFECTIVENESS OF MATERIAL RESOURCE USE AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT.....		236
	<u>Information technology and economic security</u> Borysiak O.V. IMPERATIVE OF INTELLECTUALIZATION OF THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING INNOVATIVE ACTIVITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE.....		244
	Ivashchuk I.O., Uhryn B.V. FINANCIAL ECOSYSTEM OF GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION.....		252
	Koliassa P.I., Bashutska O.S., Zavytii O.P. INNOVATIVE PEDAGOGICAL APPROACHES TO TEACHING LIFE SAFETY AND CIVIL PROTECTION IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS.....		265
	Sadovska I.B., Nahirska K.Ye., Putsenteilo P.R. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF GRANT PROJECT MANAGEMENT IN THE ENERGY INDUSTRY.....		271
	Shmanko N.R. ARCHITECTURE OF MANAGEMENT OF RENEWABLE GENERATION FACILITIES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: AN INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR COORDINATING PRODUCTION AND ENERGY CONTOURS.....		280
	INFORMATION ABOUT THE AUTHORS.....		292



МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 364.013:330.342.14

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.1>

JEL Classification: I38, O35, H55, L31, R11

Шинкарук Л.В.,

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7434-1495>,

Прушківська Е.В.,

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4227-8305>,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

м. Київ,

Бондаренко Л.А.,

д-р екон. наук, доцент,

професор кафедри туризму та економіки підприємства,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

Shynkaruk L.V.,

dr.sc.(econ.), prof., professor at the department

of production and investment management,

Prushkivska E.V.,

dr.sc.(econ.), prof., professor at the department

of production and investment management,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,

Bondarenko L.A.,

dr.sc.(econ.), assoc. prof., professor at the department

of tourism and business economics,

Dnipro University of Technology

SOCIAL PROJECTS AS A TOOL OF INNOVATIVE SOCIAL POLICY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL CONTEXT

Постановка проблеми. Сучасна соціальна політика перебуває під впливом глобальних трансформаційних процесів, зумовлених посиленням економічної нестабільності, демографічними змінами та соціальною нерівністю. У цих умовах дедалі більшого значення набувають соціальні проєкти, які виступають не лише інструментом реалізації соціальних програм, але й сполучною ланкою впровадження інноваційних підходів у сферу суспільного розвитку. Проєкти дозволяють державі та суспільству оперативно реагувати на виклики, що постають унаслідок кризових явищ, війни, кліматичних змін та структурних зрушень на ринку праці.

Актуальність теми визначається тим, що соціальні проєкти поєднують у собі стратегічний потенціал інноваційної соціальної політики та практичні інструменти її реалізації. На відміну від традиційних програм, орієнтованих переважно на підтримку уразливих груп, сучасні проєкти

інтегрують елементи соціальних інновацій, партнерства між державою, бізнесом і громадянським сектором, а також механізми сталого розвитку. В умовах воєнних і післявоєнних викликів для України вони здатні виконувати функції соціальної стабілізації, підвищення зайнятості та інтеграції постраждалих груп населення.

Крім того, соціальні проекти формують нову архітектуру залучення інвестицій у соціальну сферу, поєднуючи державні ресурси з приватним та міжнародним фінансуванням. Їх реалізація сприяє розкриттю інвестиційного потенціалу громад та регіонів, оскільки проектні механізми здатні забезпечити мультиплікативний ефект як для місцевої економіки, так і для людського капіталу. Інноваційна природа сучасних соціальних проектів зумовлює потребу в удосконаленні інституціонального середовища, від процедур управління до системи моніторингу та оцінювання результатів. Формування ефективних інституційних рамок стає ключовою передумовою масштабування проектних рішень і забезпечення їхнього довгострокового впливу в умовах післявоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальні проекти у науковій літературі розглядаються як важливий інструмент реалізації соціальної політики, що поєднує цілі економічного зростання та соціальної справедливості. Аналіз наукових публікацій свідчить, що соціальні проекти дедалі частіше розглядаються як ключовий механізм модернізації соціальної політики та інструмент активного впливу на розвиток людського капіталу. У працях сучасних дослідників наголошується, що соціальні проекти поєднують соціальні цілі з мобілізацією економічних ресурсів, стимулюючи інвестиції в освіту, медичні послуги, зайнятість і розвиток громад. Зокрема, А. Сен трактує ефективну соціальну політику як процес розширення можливостей людини, а проектні інструменти – як форму інвестицій у людський потенціал, що забезпечує подолання обмежень та підвищення соціальної мобільності [1]. Подібний підхід підтримує А. Гемерік [2], який підкреслює, що соціальні програми нового покоління мають діяти не як механізм компенсації, а як каталізатор розвитку можливостей та інклюзії людей у соціально-економічні процеси.

У сучасних дослідженнях міжнародних організацій значна увага приділяється інвестиційному виміру соціальних проектів. За даними експертів OECD [3], інтеграція соціальних проектів у регіональні стратегії дозволяє активізувати локальний інвестиційний потенціал, посилити конкурентоспроможність громад і забезпечити стійкі позитивні ефекти для місцевих ринків праці.

Важливою складовою досліджень є проблематика інституціонального середовища, у межах якого реалізуються соціальні проекти. Праці Ж. Дефорні та М. Ніссенс [4] свідчать, що результативність соціальних ініціатив визначається якістю інституційних структур, доступністю інструментів підтримки та здатністю держави забезпечити прозорі правила гри для всіх учасників. Європейська комісія [5] у своїх звітах акцентує, що інтеграція соціальних проектів у довгострокові стратегії інклюзії та зайнятості підвищує їхню стійкість і дозволяє масштабувати інноваційні моделі взаємодії держави, громад та бізнесу.

Окремий напрям наукових праць присвячено соціальним інноваціям як фундаменту сучасних соціальних проектів. М. Мулган [6] наголошує, що інновації у соціальній сфері виникають у відповідь на структурні кризи й інституційні розриви, створюючи нові форми співпраці, інтегровані послуги та моделі підтримки вразливих груп.

В українських наукових дослідженнях увага переважно зосереджена на ролі соціальних проектів у підтримці вразливих груп населення, подоланні наслідків війни та відновленні місцевих громад. Важливо, що соціальні проекти дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент соціальної підтримки, а як форма інвестицій у людський капітал та механізм розкриття інвестиційного потенціалу територіальних громад у контексті сталого розвитку. Підкреслимо, що саме якість інституціонального середовища визначає спроможність цих проектів генерувати інновації, масштабувати успішні практики та забезпечувати довгострокову соціальну результативність.

Дослідження Г. Пилипенко, Ю. Пилипенко, Н. Ушенко, С. Кожемякіної, В. Савченко, О. Маклюк, О. Болотної, М. Костюк [7–10], свідчать, що соціальні інновації сприяють підвищенню якості життя населення, оскільки підтримують розвиток локальних ініціатив, здатних залучати інвестиції та формувати нові соціальні стандарти, відіграють важливу роль у зміцненні інституціонального середовища та формуванні ефективних механізмів реалізації складних соціальних завдань. Дослідження М. Деліні та М. Аксентюк [11] засвідчують, що в умовах війни соціальна відповідальність бізнесу набуває нових форм, а соціальні проекти виконують функцію стабілізації та підтримки інвестиційної активності на рівні громад.

Отже, наведені теоретичні положення задають фундаментальну методологічну рамку, у межах якої соціальні проекти розглядаються як результат взаємодії інституціонального середовища, інноваційних практик та інвестиційного потенціалу держави й громад. Така перспектива дає можливість глибше зрозуміти механізми впровадження соціальних змін, визначити чинники результативності проектних рішень та оцінити їхній системний вплив на підвищення соціальної стійкості. Водночас, слід підкреслити, що в сучасних дослідженнях недостатньо комплексного аналізу, який би поєднував міжнародний досвід із національними стратегіями модернізації соціальної політики.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування ролі соціальних проєктів як інструменту інноваційної соціальної політики на основі аналізу міжнародного досвіду та окреслення можливостей їх адаптації до українського контексту в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У глобальному вимірі соціальні проєкти розглядаються як стратегічний інструмент реалізації інноваційної соціальної політики, спрямованої на підвищення соціальної згуртованості, подолання нерівності та розвиток людського капіталу. У XXI столітті відбувається зсув від традиційної моделі соціального захисту до проєктно-орієнтованого підходу, який базується на партнерстві держави, бізнесу та громадянського суспільства [12]. Міжнародний досвід свідчить, що соціальні проєкти є не просто інструментом підтримки вразливих груп населення, а каталізатором інституційних змін і соціальних інновацій. Заданий вектор дозволяє перетворювати соціальну політику з компенсаторної на проактивну, засновану на партнерстві, довірі та інноваційному управлінні.

Практики в ЄС свідчать, що соціальні проєкти інтегровані у стратегію Europe 2030 і ґрунтуються на принципах соціальних інновацій, інклюзивного зростання та участі громадян у прийнятті рішень [13]. Особливої уваги надано ініціативам, що підтримують працевлаштування молоді, гендерну рівність, розвиток соціальних підприємств і зелену економіку. Наприклад, програма European Social Fund Plus (ESF+) фінансує тисячі локальних проєктів у сферах освіти, зайнятості, інтеграції осіб з інвалідністю та цифрової інклюзії. Ця програма базується на принципах результативності, тобто ключовими індикаторами (KPI) виступають кількість створених робочих місць, рівень соціальної інтеграції та довгостроковий соціально-економічний ефект [13; 14]. Іншою показовою ініціативою є European Pillar of Social Rights, що передбачає розбудову системи соціальних гарантій через проєктні інструменти, орієнтовані на зміцнення людського потенціалу.

У США соціальні проєкти формують основу державної та муніципальної соціальної політики. Ключовими механізмами є public-private partnerships (PPP), інноваційні грантові програми (Social Innovation Fund, Community Development Block Grants) та інвестиційні моделі Social Impact Bonds, що передбачають фінансування соціальних ініціатив за результатами їх ефективності [15]. Американський підхід відзначається орієнтацією на вимірюваність і сталість результатів: соціальні проєкти мають чітко визначені метрики ефективності – від скорочення рівня безробіття до зниження показників бездомності чи бідності. Водночас, значна частина соціальних проєктів реалізується через мережі неурядових організацій, університетів і місцевих фондів, що сприяє розвитку соціального капіталу та підвищенню довіри до інституцій [15; 16]. Слід зазначити, що певним обмеженням є те, що комерціалізація соціального впливу іноді зменшує соціальну глибину програм, а ефективність вимірюється переважно кількісними показниками, що не завжди враховують довгостроковий соціальний ефект.

Латинська Америка демонструє іншу логіку розвитку соціальних проєктів, зумовлену структурними соціально-економічними викликами: бідністю, нерівністю доходів, урбанізацією та регіональними контрастами. В цих країнах соціальні проєкти стають інструментом державної політики боротьби з бідністю, розвитку освіти та підвищення соціальної мобільності. Вагомим прикладом є програма Bolsa Família у Бразилії [17], яка спрямована на умовні грошові трансфери для малозабезпечених сімей із дітьми, що поєднує соціальну допомогу з вимогою відвідування школи та вакцинації. Цей проєкт свідчить, що адресні соціальні програми можуть мати значний макроекономічний ефект, сприяючи зменшенню бідності та підвищенню рівня освіти. Іншим інноваційним прикладом є Start-Up Chile, що став каталізатором розвитку соціальних стартапів і міжнародної співпраці у сфері соціальних інновацій. Латиноамериканська модель поєднує елементи державного патерналізму та інноваційного підприємництва, але значна частина проєктів реалізується за підтримки міжнародних організацій (Inter-American Development Bank, UNDP, NESST). Перевагою латиноамериканської моделі є орієнтація на соціальну інклюзію шляхом зайнятості. Слід підкреслити, що головним викликом залишається нестабільність інституційного середовища та залежність від зовнішнього фінансування.

Соціальні проєкти в Азійському регіоні дедалі частіше розглядаються як каталізатор інклюзивного розвитку. У Південній Кореї та Японії значну роль відіграють урядові програми підтримки соціальних інновацій, орієнтовані на розвиток технологічних рішень для вирішення соціальних проблем, від догляду за літніми людьми до екологічних ініціатив [18; 19]. В Індонезії та В'єтнамі соціальні проєкти реалізуються через партнерства держави з міжнародними організаціями (UNDP, World Bank, ADB), що забезпечує фінансову підтримку та обмін інституційними практиками [20; 21]. Характерною рисою азійських моделей є акцент на «community-based projects», де громади виступають не лише бенефіціарами, а й активними учасниками планування, реалізації та моніторингу програм. Це сприяє підвищенню їх стійкості та масштабованості.

Узагальнення цих особливостей дозволило сформувати порівняльну характеристику ключових моделей соціальних проєктів у різних регіонах світу, що представлено в табл. 1.

Компаративний аналіз (табл. 1) дозволяє виявити спільні риси та відмінності у регіональних моделях взаємодії соціальних проєктів та соціальної політики. У Європі соціальні проєкти мають

форму інституціоналізованої державної політики. Американська система відзначається підприємницькою гнучкістю та аналітичним підходом до оцінки результатів на базі ринково-орієнтованих фінансових механізмів. Латиноамериканські країни фокусуються на соціальній справедливості та участі громад, тоді як азійські – на поєднанні соціальних інновацій з технологічним розвитком, громадських ініціативах із потужним соціально-культурним компонентом. Незважаючи на різну природу моделей, їх об'єднує орієнтація на інноваційність, міжсекторальне партнерство та сталий соціальний ефект. Ці три елементи формують методологічне ядро сучасної соціальної політики, у межах якої соціальні проекти виконують функції не лише соціальної допомоги, а й економічної трансформації через розвиток людського капіталу, підприємництва й участі громад.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей соціальних проєктів у різних регіонах світу

Регіон	Інституційна основа	Фінансові механізми	Управлінські моделі	Інноваційні практики та результати
Європейський Союз (ЄС)	ґрунтується на політиці соціальної економіки ЄС, програмі <i>European Pillar of Social Rights</i> ; державна підтримка через Європейський соціальний фонд (ESF) та EaSI	Багаторівневе фінансування: гранти ЄС, державні субсидії, партнерські фонди, соціальні інвестиції	Партнерство між урядами, неурядовими організаціями та місцевими громадами; широке застосування механізму <i>Public-Private Partnership (PPP)</i>	Соціальні інновації, інтеграція осіб з інвалідністю, розвиток соціальних підприємств і місцевих соціальних сервісів
Північна Америка (США, Канада)	Законодавча база соціальних інновацій (<i>Social Innovation Fund, Canada's Social Finance Strategy</i>); активна участь громадського сектору	Благодійні фонди, соціальні облигації, венчурна філантропія, корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Управління через мережеві структури (<i>network governance</i>), децентралізація рішень, участь громад	Технологічні інновації у сфері освіти та охорони здоров'я, розвиток імпакт-інвестування, створення екосистем соціального бізнесу
Азія (Японія, Південна Корея, Індія)	Державні програми соціального підприємництва, підтримка соціальних стартапів; роль міжнародних організацій (<i>UNDP, ADB</i>)	Мікрофінансування, державно-приватні фонди, цифрові платформи для краудфандингу	Комбінація державного планування й громадських ініціатив; стратегічне партнерство з університетами та корпораціями	Інновації у сфері зайнятості молоді, освіти, екологічних проєктів; створення «смарт-спільнот» та соціальних технологій
Латинська Америка (Бразилія, Чилі, Колумбія)	Соціальні програми, орієнтовані на боротьбу з бідністю (<i>Bolsa Família, Chile Solidario</i>); активність муніципалитетів	Державні програми мікрокредитування, партнерство з міжнародними фондами (<i>IDB, World Bank</i>)	Децентралізоване управління, соціальні хаби, участь громад у моніторингу проєктів	Успішна інтеграція вразливих груп, розвиток жіночого підприємництва, розширення цифрової інклюзії

Джерело: складено авторами за [12–21]

Для України важливо врахувати міжнародний досвід впровадження соціальних проєктів та формування соціальної політики для розробки моделі, яка поєднуватиме державну підтримку, громадську участь та економічну стійкість. Така логіка формування соціальних проєктів спостерігається на практиці більшості розвинених країн, де соціальна політика поступово еволюціонувала від пасивних форм підтримки до інноваційних, проєктно-орієнтованих механізмів розвитку.

Система соціальної політики України в останні роки зазнала глибоких структурних трансформацій, зумовлених поєднанням воєнних викликів, економічної турбулентності та потребою адаптації до стандартів ЄС. Ключовими пріоритетами залишаються соціальний захист вразливих груп, відновлення людського капіталу, підвищення інклюзивності ринку праці та розвиток місцевих громад. Водночас, сучасний етап формування соціальної політики суттєво ускладнюється руйнуванням інституціонального середовища, масштабною міграцією населення, дефіцитом ресурсів та зміною структури соціальних потреб. У таких умовах особливої ваги набуває впровадження проєктно-

орієнтованих механізмів, здатних мобілізувати інвестиції, генерувати інновації та підсилювати інвестиційний потенціал громад.

Українська соціальна політика сьогодні складається з кількох взаємопов'язаних блоків, які визначають логіку її модернізації. Перший блок включає систему соціальних трансфертів і державних виплат та виконує стабілізаційну функцію й забезпечує підтримку домогосподарств у періоди різких соціально-економічних коливань. Другий блок акумулює політику зайнятості, яка включає програми перекваліфікації, стимулювання підприємництва, створення робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Третій блок – це мережа соціальних послуг, що поступово переходить до децентралізованої моделі з розвитком локальних програм догляду, реабілітації, психологічної підтримки й соціальної адаптації. Четвертий блок формує інституційна інфраструктура, до якої входять центральні органи влади, громади, неурядові організації та міжнародні інституції, що забезпечують формування політики, фінансування, впровадження та моніторинг.

У цьому контексті соціальні проекти перестають бути допоміжним інструментом і трансформуються у стратегічну основу реалізації соціальної політики. Вони забезпечують поєднання системних реформ із практичними інноваційними рішеннями, що впроваджуються на рівні громад та локальних інституцій. На відміну від традиційних адміністративних механізмів, проектно-орієнтовані моделі забезпечують оперативність реагування, гнучкість управління, можливість залучення міжнародних інвестицій і формування мультиплікативних ефектів для місцевої економіки. Соціальні проекти створюють середовище соціальних інновацій, в якому громади, бізнес і громадянське суспільство виступають активними учасниками соціальних змін.

З огляду на міжнародний досвід (практики ЄС, USAID, UNDP та Світового банку), соціальні проекти в Україні демонструють значний потенціал для відбудови соціальної інфраструктури та активізації людського капіталу. Проекти в Україні на кшталт, EU4Recovery, UNDP Recovery and Peacebuilding та USAID, засвідчують, що їхня результативність зростає за умови інтеграції в місцеві стратегії розвитку та наявності інституційної спроможності громад до впровадження інноваційних рішень. Саме тому соціальні проекти спрямовані на створення робочих місць, підтримку малого бізнесу, розвиток соціальних послуг та реінтеграцію ветеранів.

Вагомим інструментом розвитку соціальної політики в Україні є також програми Erasmus+, які не лише підтримують академічну мобільність, але й сприяють формуванню компетентностей у сфері соціальних інновацій, інклюзії та сталого розвитку. Особливе значення мають проекти напряму Jean Monnet, що забезпечують адаптацію європейських практик у сфері соціальної інтеграції та інституційного врядування. У цьому контексті показовим є проєкт Модуль Жана Моне «Практики соціальної та економічної інклюзії в ЄС», який реалізується в НУБіП України, спрямований на формування нових знань та інструментів для впровадження інклюзивної політики на національному рівні. Результати цього модуля підсилюють спроможність університетських та місцевих спільнот розробляти й реалізовувати соціальні проекти, що відповідають стандартам ЄС та сприяють розбудові інноваційного інституціонального середовища в Україні.

На основі проведеного аналізу можна виокремити три фундаментальні функції соціальних проектів, які визначають їхню ключову роль у соціальній політиці. По-перше, інвестиційний вимір, що передбачає мобілізацію фінансових, людських та організаційних ресурсів у соціальну сферу. По-друге, інноваційний вимір, який полягає у формуванні нових моделей соціальної взаємодії, цифрових рішень та інклюзивних сервісів. По-третє, інституційно-стабілізаційний вимір, що зміцнює спроможність державних і місцевих інституцій забезпечувати сталі соціальні послуги.

Узагальнення цих положень свідчить, що саме соціальні проекти повинні становити концептуальну основу формування інноваційної соціальної політики України, оскільки вони поєднують можливості залучення міжнародних ресурсів, розвиток людського капіталу та створення стійких інституцій. У перспективі такі підходи здатні забезпечити перехід до проактивної моделі соціальної політики, орієнтованої на інклюзивність, партнерство та довгостроковий соціально-економічний ефект.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження свідчить, що соціальні проекти у глобальному вимірі трансформуються з інструментів підтримки вразливих груп у стратегічний механізм інноваційної соціальної політики, який здатний поєднувати інституційні, економічні та соціальні цілі. Порівняльний аналіз практик ЄС, США, Латинської Америки та Азії свідчить, що результативність соціальних проектів визначається якістю інституціонального середовища, наявністю партнерських моделей та використанням інноваційних фінансових інструментів. У всіх регіонах виявляється спільна тенденція до інтеграції соціальних інновацій, децентралізації управління та залучення громад до планування і моніторингу проектів. Водночас моделі суттєво відрізняються за акцентами: європейська – інституціоналізована і соціально орієнтована, американська – підприємницька та вимірювана, азійська – технологічна, а латиноамериканська – інклюзивна та спрямована на зменшення бідності. Застосування цих міжнародних підходів доводить, що соціальні проекти формують нові напрями інвестицій у людський капітал, розширюють можливості регіонального розвитку та підтримують трансформацію соціальної політики. Український контекст підтверджує, що в умовах війни та відбудови саме проектно-

орієнтована модель здатна забезпечити гнучкість, масштабованість і партнерську взаємодію між державою, громадами та міжнародними інституціями. Соціальні проекти виконують функцію інституційного та економічного каталізатора, сприяючи модернізації соціальної політики, зміцненню людського капіталу та розвитку інноваційних практик на місцевому рівні. Таким чином, соціальні проекти становлять основу сучасної траєкторії соціальних реформ і відіграють ключову роль у формуванні стійкої, інклюзивної та інноваційної моделі соціальної політики України.

* Стаття виконана в рамках імплементації проєкту Модуль Жана Моне «Практики соціальної та економічної інклюзії в ЄС» за підтримки Еразмус+, 101127466 – EPSEI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

Література

1. Sen A. Development as Freedom. New York : Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.
2. Hemerijck A., Ronchi S., Plavgo I. Social investment as a conceptual framework for analysing well-being returns and reforms in 21st century welfare states. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21. № 1. P. 479-500. URL: <https://cadmus.eui.eu/entities/publication/a0aedc9d-3706-58d1-8517-cabd3276ba58> (дата звернення: 14.06.2025).
3. Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles_f904b89f-en/full-report.html (дата звернення: 14.06.2025).
4. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28. № 6. P. 2469-2497. DOI: 10.1007/s11266-017-9884-7.
5. European Commission. *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* / Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg : Publications Office of the European Union. URL: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthesis_report.pdf (дата звернення: 14.06.2025).
6. Mulgan G. Social Innovation: How Societies Find the Power to Change. Bristol : Policy Press, Park Hill, 2019. DOI: 10.2307/j.ctvs89dd3.
7. Пилипенко Г. М., Пилипенко Ю. І. Соціально-відповідальна поведінка бізнесу: сутність та умови формування в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 4(48). С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_4_6 (дата звернення: 14.06.2025).
8. Ушенко Н. В., Кожемякіна С. М., Тупіка А. С. Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 14. Т. 2. С. 439-447. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0239>.
9. Савченко В. Ф., Маклюк О. В. Інноваційні підходи до розвитку соціальної сфери України. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 154-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_22 (дата звернення: 16.06.2025).
10. Болотна О. В., Костюк М. К. Соціальні інновації як інструмент підвищення якості життя населення України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 510-517.
11. Dielini M., Aksentiuk M. Social responsibility of business under the war conditions. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4602> (дата звернення: 17.06.2025).
12. Borrás S., Edquist C. Holistic innovation policy: Theoretical foundations, policy problems, and instrument choices. Oxford University Press. 2019. DOI: 10.1093/oso/9780198809807.001.0001.
13. European Commission. Europe 2030 Strategy: A Union that Strives for More. Brussels: EU Publications, 2024. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2020-04/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf (дата звернення: 01.07.2025).
14. European Commission. European Social Fund Plus (ESF+) 2021–2027: Investing in People. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/22eff113-678a-11eb-aeb5-01aa75ed71a1?utm> (дата звернення: 01.07.2025).
15. White House. Social Innovation Fund. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund?utm> (дата звернення: 04.07.2025).
16. Center for American Progress. Fact Sheet: Social Impact Bonds in the United States. URL: <https://www.americanprogress.org/article/fact-sheet-social-impact-bonds-in-the-united-states/> (дата звернення: 04.07.2025).
17. Database on the coverage of the “Bolsa-Família” conditioning cash-transfer program: Brazil, 2005 to 2021 / Alves R. F. S. et al. BMC Research Notes, 2021. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

356586604_Database_on_the_coverage_of_the_Bolsa-Familia_conditioning_cashtransfer_program_Brazil_2005_to_2021 (дата звернення: 11.07.2025).

18. Ho J.Y., Yoon S. Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The Case of Social Innovation System in South Korea. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 175. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521007551?utm_source=science (дата звернення: 12.07.2025).

19. BRIDGE Program: Social Implementation of R&D. *Cabinet Office, Government of Japan*. URL: https://www8.cao.go.jp/cstp/bridge/index.html?utm_source=science (дата звернення: 18.07.2025).

20. Vietnam Inclusive Innovation Project (VIIP). *World Bank*. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/691701468128098878/pdf/741010PAD0P121010Box374388B00OUO090.pdf?utm_source=science (дата звернення: 10.07.2025).

21. Annual Report 2018. *PT SMI*. URL: https://www.ptsmi.co.id/cfind/source/files/annual-report/annual-report-pt-smi-2018.pdf?utm_source=science (дата звернення: 10.07.2025).

References

1. Sen, A. (1999), *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf, New York, USA, 366 p.
2. Hemerijck, A., Ronchi, S. and Plavgo, I. (2023), "Social investment as a conceptual framework for analysing well-being returns and reforms in 21st century welfare states", *Socio-Economic Review*, Vol. 21, no. 1, pp. 479-500, available at: <https://cadmus.eui.eu/entities/publication/a0aedc9d-3706-58d1-8517-cabd3276ba58> (access date June 14, 2025).
3. OECD (2020), *Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles*, OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles_f904b89f-en/full-report.html (access date June 14, 2025).
4. Defourny, J. and Nyssens, M. (2017), "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 28, no. 6, pp. 2469–2497, DOI: 10.1007/s11266-017-9884-7.
5. European Commission (2020), *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini, Luxembourg. Publications Office of the EU, available at: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthesis_report.pdf (access date June 14 2025).
6. Mulgan, G. (2019), *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Bristol University Press, England, DOI: 10.2307/j.ctvs89dd3.
7. Pylypenko, H. and Pylypenko, Yu. (2014), Socially responsible business behavior: essence and conditions of formation in Ukraine, *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 4 (48), pp. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_4_6 (access date June 14, 2025).
8. Ushenko, N.V., Kozhemiakina, S.M. and Tupika, A.S. (2024), "Social innovation and social responsibility: how the human factor affects sustainable city development", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2, no. 14, pp. 439-447, available at: DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0239>
9. Savchenko, V.F. and Makliuk, O.V. (2021), "Innovative approaches to the development of the social sphere of Ukraine", *Ekonomichnyi forum*, no. 2, pp. 154-163, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_22 (access date June 16, 2025).
10. Bolotna, O.V. and Kostyuk, M.K. (2017), "Social innovations as the instrument of Ukrainian population quality of life upgrading", *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 10, pp. 510–517.
11. Dielini, M. and Aksentiuk, M. (2024), "Social responsibility of business under the war conditions", *Ekonomika i suspilstvo*, no. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4602> (access date June 17, 2025).
12. Borrás, S. and Edquist, C. (2019), *Holistic innovation policy: Theoretical foundations, policy problems, and instrument choices*. Oxford University Press, DOI: 10.1093/oso/9780198809807.001.0001
13. European Commission (2024), *Europe 2030 Strategy: A Union that Strives for More*. Brussels : EU Publications, available at: https://commission.europa.eu/system/files/2020-04/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf (access date July 01, 2025).
14. European Commission (2021), *European Social Fund Plus (ESF+) 2021–2027: Investing in People*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/22eff113-678a-11eb-aeb5-01aa75ed71a1?utm_source=science (access date July 01, 2025).
15. White House. Social Innovation Fund, available at: https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund?utm_source=science (access date July 04, 2025).

16.Center for American Progress. Fact Sheet: Social Impact Bonds in the United States, available at: <https://www.americanprogress.org/article/fact-sheet-social-impact-bonds-in-the-united-states/> (access date July 04, 2025).

17.Alves, R.F.S. et al. (2021), Database on the coverage of the “Bolsa-Família” conditioning cash-transfer program: Brazil, 2005 to 2021. BMC Research Notes, available at: https://www.researchgate.net/publication/356586604_Database_on_the_coverage_of_the_Bolsa-Familia_conditioning_cashtransfer_program_Brazil_2005_to_2021 (access date July 11, 2025).

18.Ho, J.Y. and Yoon, S. (2022), “Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The Case of Social Innovation System in South Korea”, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 175, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521007551?um> (access date July 12, 2025).

19.Cabinet Office, Government of Japan. BRIDGE Program: Social Implementation of R&D, available at: https://www8.cao.go.jp/cstp/bridge/index.html?utm_source (access date July 18, 2025).

20.World Bank. Vietnam Inclusive Innovation Project (VIIP), available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/691701468128098878/pdf/741010PAD0P121010Box374388B00UO090.pdf?utm_source (access date July 10, 2025)

21.PT SMI. Annual Report 2018, available at: https://www.ptsmi.co.id/cfind/source/files/annual-report/annual-report-pt-smi-2018.pdf?utm_source (access date July 10, 2025).

Шинкарук Л.В., Прушківська Е.В., Бондаренко Л.А.

СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

Мета. З'ясування ролі соціальних проєктів як інструменту інноваційної соціальної політики на основі аналізу міжнародного досвіду та окреслення можливостей їх адаптації до українського контексту в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано системний підхід, структурно-функціональний аналіз і компаративний метод для виявлення закономірностей розвитку соціальних проєктів у різних регіонах світу (ЄС, США, Азія, Латинська Америка). Використано контент-аналіз нормативно-правових документів, стратегічних програм міжнародних організацій (EU, UNDP, OECD, World Bank) та національних актів України з метою оцінки інституційного середовища реалізації соціальних проєктів. Емпіричну основу склали статистичні звіти, аналітичні огляди та практики реалізації проєктів у соціальній сфері, що дозволило визначити їхню результативність та інноваційний потенціал. Узагальнення результатів дає змогу окреслити стратегічні підходи до формування соціальної політики на основі соціальних проєктів та їх ефективною інтеграції в національну систему.

Результати дослідження. Встановлено, що соціальні проєкти виступають стратегічним інструментом модернізації соціальної політики, забезпечуючи інноваційний характер соціальних змін, стійкість інституцій та залучення інвестицій у людський капітал. У країнах ЄС їх реалізація базується на високому рівні інституціоналізації та партнерстві з громадами. У Сполучених Штатах акцент робиться на застосуванні підприємницьких інструментів, використанні імпакт-фінансування та системній оцінці результативності соціальних проєктів. В азієських країнах провідну роль відіграють моделі, засновані на інтеграції цифрових рішень та підходів «community-based», що забезпечують активну участь локальних спільнот. У Латинській Америці соціальні проєкти формуються переважно в межах програм подолання бідності та інклюзивного розвитку, орієнтованих на зменшення структурної нерівності. Для України соціальні проєкти набувають критичного значення в умовах війни та післявоєнної відбудови, оскільки забезпечують підтримку вразливих груп, розвиток соціальної інфраструктури, реінтеграцію ветеранів, стимулювання підприємництва та залучення міжнародних ресурсів. Аналіз дозволив виокремити три фундаментальні функції соціальних проєктів у сучасних стратегіях розвитку, які охоплюють: інвестиційний вимір (передбачає мобілізацію фінансових та інституційних ресурсів), інноваційний вимір (формує нові моделі соціальної взаємодії) та інституційно-стабілізаційний вимір (забезпечує зміцнення спроможності громад і державних інституцій). Узагальнення цих положень дає підстави стверджувати, що саме соціальні проєкти повинні становити концептуальну основу формування інноваційної соціальної політики України та визначати її стратегічні орієнтири в умовах трансформаційних викликів.

Наукова новизна результатів дослідження. Наукова новизна полягає у комплексній інтеграції міжнародного і національного досвіду соціальних проєктів у межах єдиної концептуальної моделі, яка включає інституційний, інноваційний та інвестиційний виміри. На відміну від попередніх досліджень, запропонована інтерпретація розглядає соціальні проєкти не лише як соціально орієнтовані заходи, а як механізм системної трансформації соціальної політики та формування нового інституційного середовища. Створено типологію міжнародних регіональних моделей та визначено перспективи їх адаптації для України з урахуванням воєнних ризиків, демографічних змін і потреб післявоєнної відбудови.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки соціальних програм і проєктів, спрямованих на підтримку людського капіталу та посилення соціальної інклюзії. Соціальні проєкти виступають інструментом формування інноваційної соціальної політики та модернізації соціальних послуг в умовах післявоєнної відбудови. Запропоновані підходи створюють основу проєктно-орієнтованої моделі соціальної політики з інтеграцією інноваційності, партнерства та сталого соціально-економічного ефекту.

Ключові слова: соціальні проєкти, соціальна політика, інвестиції, інновації, інституціональне середовище, міжнародний досвід, країни світу, інклюзія, зайнятість, людський капітал, післявоєнна відбудова.

Shynkaruk L.V., Prushkivska E.V., Bondarenko L.A.

SOCIAL PROJECTS AS A TOOL OF INNOVATIVE SOCIAL POLICY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL CONTEXT

Purpose. The aim of the article is to determine the role of social projects as a tool for innovative social policy based on an analysis of international experience and to outline the possibilities for their adaptation to the Ukrainian context in the conditions of military and post-war transformations.

Methodology of research. The research uses a systematic approach, structural-functional analysis and a comparative method to identify patterns in the development of social projects in different regions of the world (EU, USA, Asia, Latin America). Content analysis of regulatory and legal documents, strategic programmes of international organisations (EU, UNDP, OECD, World Bank) and national acts of Ukraine was used to assess the institutional environment for the implementation of social projects. The empirical basis consisted of statistical reports, analytical reviews and practices of implementing projects in the social sphere, which made it possible to determine their effectiveness and innovative potential. The generalisation of the results makes it possible to outline strategic approaches to the formation of social policy based on social projects and their effective integration into the national system.

Findings. It has been established that social projects are a strategic tool for modernising social policy, ensuring the innovative nature of social change, institutional stability and investment in human capital. In EU countries, their implementation is based on a high level of institutionalisation and partnership with communities. In the United States, the emphasis is on the use of entrepreneurial tools, impact financing and systematic evaluation of the effectiveness of social projects. In Asian countries, models based on the integration of digital solutions and community-based approaches that ensure the active participation of local communities play a leading role. In Latin America, social projects are mainly developed within the framework of poverty reduction and inclusive development programmes aimed at reducing structural inequality. For Ukraine, social projects are of critical importance in the context of war and post-war reconstruction, as they provide support to vulnerable groups, develop social infrastructure, reintegrate veterans, stimulate entrepreneurship and attract international resources. The analysis identified three fundamental functions of social projects in contemporary development strategies, covering the investment dimension, which involves the mobilisation of financial and institutional resources; the innovation dimension, which shapes new models of social interaction; and the institutional and stabilisation dimension, which strengthens the capacity of communities and state institutions. A synthesis of these provisions gives grounds to assert that social projects should form the conceptual basis for shaping Ukraine's innovative social policy and determine its strategic guidelines in the context of transformational challenges.

Originality. The scientific novelty lies in the comprehensive integration of international and national experience of social projects within a single conceptual model that includes institutional, innovative and investment dimensions. Unlike previous studies, the proposed interpretation considers social projects not only as socially oriented measures, but as a mechanism for the systemic transformation of social policy and the formation of a new institutional environment. A typology of international regional models has been created and the prospects for their adaptation to Ukraine have been identified, taking into account military risks, demographic changes and the needs of post-war reconstruction.

Practical value. The results obtained can be used by state authorities and local self-government bodies to develop social programmes and projects aimed at supporting human capital and strengthening social inclusion. Social projects are a tool for shaping innovative social policy and modernising social services in the context of post-war reconstruction. The proposed approaches create the basis for a project-oriented model of social policy with the integration of innovation, partnership and sustainable socio-economic impact.

Key words: social projects, social policy, investment, innovation, institutional environment, international experience, countries of the world, inclusion, employment, human capital, post-war reconstruction.

Дата надходження рукопису: 11.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 08.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 331.526.2:004.67

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.2>

JEL Classification: E20, J21, L86, O15

Смєсова В.Л.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії та
міжнародних економічних відносин,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0444-4659>,
Богданов О.О.,
здобувач* PhD за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4983-8781>,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ У КРАЇНАХ СВІТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ*

Smiesova V.L.,
dr.sc.(econ.), professor, head at the department
of economic theory and international economic relations,
Bohdanov O.O.,
PhD Student in the specialty 051 Economics,
Dnipro University of Technology

TRANSFORMATION OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE IN COUNTRIES OF THE WORLD UNDER THE INFLUENCE OF DIGITIZATION AND HIGH-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві активно відбувається цифровізація та високотехнологічний розвиток економік країн світу, впровадження нових технологічних продуктів у всі сфери життя, виробництво і розподіл товарів та послуг. Цифрові технології дозволяють підвищити продуктивність економічної діяльності, збільшити обсяги випуску, покращити якість товарів і послуг, і одночасно з цим вони змінюють трудову діяльність людини, впливають на ринок праці та зайнятість. Людина-працівник на сучасному рівні розвитку світового господарства повинна знати, як користуватися цифровими технологіями в процесі своєї діяльності, мати цифрові компетентності та досвід, повинна постійно навчатися і підвищувати кваліфікацію для того, щоб зберегти своє робоче місце та виконувати свої трудові функції.

Цифровий розвиток змінює структуру зайнятості, збільшуючи її у нематеріальному виробництві і, відповідно, у сфері послуг та видах діяльності, заснованих на діджитал-технологіях, і одночасно з цим зменшує зайнятість у виробничому секторі та видах діяльності, які не пов'язані з цифровізацією. Тим самим створюється загроза заміщення людської робочої сили цифровими та інформаційними продуктами, підвищення рівня безробіття унаслідок інтенсивного цифрового розвитку.

Тому актуальність дослідження цієї проблеми пов'язана з розумінням існуючих загроз для кожної окремої людини, національних економік та світового господарства в умовах динамічного високотехнологічного розвитку та побудови людиноцентрованого суспільства, а також із необхідністю

* Наук. керівник: Смєсова В.Л. – д-р екон. наук, професор



Co-funded by the
European Union

The article was prepared within the framework of the implementation of the international project "Digitization, digital education and migration processes: the EU experience for Ukraine", No. 101176312 – DEMEu4U – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

використання перспектив і можливостей, які дає цифровізація та згладжування проблем і ризиків, які вона несе для ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем, які викликають зміни, що відбуваються у структурі зайнятості під впливом діджиталізації та інтенсивного розвитку технологій, проводили як українські, так і зарубіжні вчені.

Зокрема, Feng, B., Zhao, S., Zhao, Z. у своїх дослідженнях виявили, що структура зайнятості країн з середнім та низьким рівнем доходів під впливом цифровізації економіки значно змінилася, зокрема для неї є характерним збільшення робочих місць у сфері послуг – фінансово-кредитних, комп'ютерних, інформаційних, торговельних при значному скороченні робочих місць у виробничій сфері [1]. Sobczak E. дійшла висновку на основі проведених розрахунків, що цифрові трансформації у наукоємних галузях зумовлюють зростання зайнятості у цьому сегменті економіки, однак чинять незначний вплив на досягнення високотехнологічного розвитку. Останній тісно пов'язаний із інвестуванням в інновації та забезпечується зайнятими у технологічному секторі економіки [2].

Петрова І. та Бараш А. запропонували стратегію та підходи до управління людськими ресурсами, які дозволять згладжувати негативний вплив на місце людини на ринку праці унаслідок цифровізації, уникнути масового безробіття, скорочення робочих місць, втрати ролі людини у процесі трудової діяльності [3]. Ушенко Н., Вишневський В., Метелиця В., Князев С., Литовченко І., Єрмолаєва М., Шарманська В., Клопов І. досліджували інституційне середовище цифровізації української економіки, розробили систему заходів для забезпечення цифрового розвитку, обґрунтували напрями розширення цифрової інфраструктури в Україні як основи для підвищення рівня зайнятості під впливом цифрових змін в економіці та бізнесі [4]. Назарова Г., Гончарова С., Ачкасова О., Назаров Н., Семенченко А., Хоменко П. встановили кількісний зв'язок між цифровізацією та вакансіями на ринку праці, з'ясували, що цифровізація несе можливості і загрози для ринку праці, потребує державного регулювання з метою стимулювання зайнятості населення в умовах цифрових змін [5].

Питання трансформації зайнятості під впливом цифровізації економіки є досить ємною проблемою, яку неможливо вирішити за допомогою декількох наукових праць, тому існує необхідність у проведенні подальших досліджень цієї проблематики в частині її невирішених аспектів. Більш ґрунтовного аналізу потребують сучасні глобальні тренди та їх вплив на розвиток ринку праці і трансформацію зайнятості як на національному, так і на міжнародному рівні; з'ясування ролі цифровізації у подоланні геоекономічних і геополітичних дисбалансів на цьому ринку; обґрунтування перспектив, які формуються у країнах світу щодо зайнятості населення у сучасному діджитал-середовищі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування основних наслідків трансформації структури зайнятості у країнах світу в умовах сучасних геоекономічних та геополітичних зрушень, виявлення ризиків зниження зайнятості та перспектив її підвищення в процесі цифровізації і високотехнологічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація і високі технології на сучасному етапі визначають нові тренди і можливості для економічного зростання країн світу, формують засади для технологічного прориву, переходу до більш ефективного виробництва і споживання товарів і послуг, формування нових бізнес-моделей підприємств і траєкторій розвитку національних економік [6]. Водночас, ці процеси неминуче призводять до змін ринку праці, зокрема, зумовлюють зміни у попиті на робочу силу, заробітній платі, продуктивності праці, витратах компаній на фактори виробництва і технологічні інновації, а також трансформують структуру зайнятості населення та можуть зумовлювати скорочення робочих місць і безробіття [7].

За висновками Світового економічного форуму, зміна структури зайнятості у площині світового ринку праці є результатом впливу таких геоекономічних чинників та викликів, як цифровізація економіки і технологічні зрушення, обмеження у глобальній торгівлі, декарбонізація, «озеленення» промисловості, сталий розвиток, інфляція та здорожчання життя, демографічні потрясіння, старіння націй та зменшення працездатного населення тощо [8]. Результати проведеного аналізу наслідків впливу зазначених трендів на зайнятість населення та перспективи для трансформації зайнятого населення в умовах цифрових змін та високотехнологічного розвитку представлено нами у табл. 1.

Як засвідчує проведений аналіз, на виході маємо трансформацію структури зайнятості населення у секторах економіки (первинному, вторинному, третинному), її галузях і видах економічної діяльності (від промисловості і сільського господарства – до сфери послуг), перерозподіл робочої сили за географічними макрорегіонами, створення нових (170 млн або +14 % загальної зайнятості) та зменшення існуючих (92 млн або -8 % зайнятості) робочих місць [8]. Крім того, під впливом трансформацій у глобальній економіці відбуваються зміни у вакансіях, які пропонують роботодавці, з'являються нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх професійних і «м'яких» навичок, продуктивності праці тощо. Своєю чергою, зазначені фактори чинять значний вплив на сучасний стан розвитку економіки розвинених країн, а також країн, що розвиваються, зумовлюють зміни на внутрішніх і світових ринках ресурсів, товарів та послуг.

Таблиця 1

Наслідки впливу сучасних трендів економічного розвитку на структуру зайнятості в умовах цифровізації та високотехнологічного розвитку

Трансформаційні зміни	Наслідки	Перспективи розвитку під впливом цифровізації
Зміни у кількості та структурі вакансій	Кількість нових вакансій ↑ у високотехнологічній сфері, ↓ – у рутинних операціях та секторах	Види діяльності та галузі у сфері когнітивного мислення зможуть використовувати потенціал AI для допомоги висококваліфікованим працівникам
Інфляція та висока вартість життя населення	Ціновий тиск на населення, проблеми у постачанні продуктів харчування, знецінення зарплати, посилення мотивів для пошуку високооплачуваної роботи, ↓ доходів населення, ↓ попиту на робочу силу, ↓ інвестицій у високі технології, ↓ попиту на цифрові технології, здатні ↓ витрати на утримання робочої сили.	Постраждають країни з низькими доходами, збільшиться навантаження на працівників, ↓ зайнятість, ↑ витрати на утримання робочої сили, прискориться перехід до діджитал-технологій.
Торгівельні обмеження	Негативно вплинуть на країни з низькими доходами; галузі, задіяні у глобальних ланцюгах постачання (добувна, металургійна, аерокосмічна, автомобілебудівна).	Використання цифровізації в процесі озеленення, переходу до циркулярності підприємств.
Демографічні зміни, старіння населення, скорочення працездатних, міграція	↑ довгострокової залежності розвинених країн від робочої сили, ↓ кількості працездатного населення та ↑ навантаження на нього щодо «утримання» людей пенсійного віку, збільшення частки віддаленої роботи.	Залучення талантів, висококваліфікованої робочої сили із зарубіжних країн, мігрантів, розширення автоматизації виробництва, ↑ використання цифрових технологій у виробництві та реалізації продукції, ↓ некваліфікованих працівників.
Декарбонізація, циркулярна економіка, «чисті технології» у виробництві	Виграють розвинені країни, трансформується промисловий сектор (видобувні, машинобудівні, металургійні підприємства), збільшиться потреба у «зелених» навичках та ↑ рівня кваліфікації працівників «зеленого» сектору.	Збільшення попиту на робочу силу, кількості робочих місць у «зелених» галузях, ↓ рівня зайнятості у низькотехнологічному секторі.
Збільшення державних субсидій	Виграють ринки ресурсів (газу, нафти, вугілля), важка промисловість, машинобудування; матимуть нейтральні наслідки в сфері освіти, медицини.	Розширення джерел фінансування автоматизації і роботизації, переходу до «чистих» технологій, високотехнологічних змін, підвищення кваліфікації.
Геополітичні конфлікти, війни, рецесія економіки	↓ обсягів інвестицій та міжнародної торгівлі, трансферу технологій, посилення торгових бар'єрів, ↓ фінансування цифрових і технологічних інновацій, R&D, уповільнення економічного зростання, особливо у країнах, що розвиваються.	↓ рівня зайнятості, ↓ добробуту населення, зменшення субсидій.

Джерело: розробка авторів

У цьому аспекті окремої уваги потребують дослідження трансформації ринку праці, а також змін, що відбуваються у структурі зайнятості населення під впливом вказаних геоекономічних і геополітичних трендів і передусім цифровізації економіки та суспільства. Більше 60 % роботодавців вважають, що використання цифрових технологій в процесі бізнес-діяльності є найбільш значимою тенденцією, яка вплине на продуктивність, зайнятість, подальший економічний розвиток як на мікро-, так і на макрорівні [8]. Крім того, серед топ-3 цифрових технологій, які значно трансформують бізнес-середовище та світовий ринок праці вже до 2030 р., виділено AI та цифрову обробку інформації (85,7 % респондентів), роботизацію та автономні системи виробництва продуктів (57,8 %), енергозбереження (40,7 %) [8].

Розширення використання цифрових технологій в економічній діяльності пов'язане з багатьма факторами. Зокрема, за результатами досліджень компанії McKinsey&Company, у світовій економіці у 2012–2022 рр. спостерігалися тенденції до зниження зайнятості населення на фоні падіння показника зростання чисельності працівників. Останній показник становив у період з 2012 по 2022 роки тільки 0,8 % порівняно з періодом 1972–1982 рр., коли він дорівнював 2,5 % [9]. Ця тенденція негативно позначилася на таких макроекономічних показниках, як економічне зростання та продуктивність праці.

Відповідно, зниження чисельності зайнятої робочої сили та падіння продуктивності компенсується шляхом автоматизації виробництва, впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, доповнення людської праці роботизованою, використання машинних обчислень і хмарних сервісів тощо.

Значний внесок у підвищення рівня продуктивності праці (від 0,5 % до 3,4 % з 2023 р. по 2040 р.) та зайнятості може здійснити генеративний штучний інтелект, який активно розвивається на сучасному етапі та може значно підвищити автоматизацію діяльності, її ефективність та дозволить людині виконувати більш складні операції [9]. За даними ООН, саме ця технологія може підвищити світовий рівень зайнятості до 40 %. Особливо відчутні позитивні наслідки від впровадження AI отримують розвинені країни, у яких практично 30 % робочих місць можуть бути автоматизовані і майже 27 % можуть бути ефективно доповнені AI [10].

Ці країни демонструють значне падіння чисельності зайнятого населення через старіння та зниження тривалості життя, розширення гіг-економіки та економіки спільного використання, тому застосування діджитал-технологій, за допомогою яких з'явиться можливість для автоматизованого виконання трудових процесів, матиме позитивний вплив на їх економічні показники. Водночас, цей процес супроводжується нестабільністю зайнятості, коли люди вимушені йти працювати на умовах часткової зайнятості, тіньової зайнятості, випадкової зайнятості, та не мають можливості знайти роботу на постійній основі із заключенням контракту, дотриманням соціальних і трудових гарантій, гідних умов для праці. Така гіг-економіка має негативні наслідки для працівників, тому що вона зумовлює не тільки нестабільну зайнятість, але і нестабільні доходи, ризики роботи на умовах прихованого безробіття.

Тому сучасні досягнення в галузі біології, генетики, робототехніки, штучного інтелекту, 3D-друку та інших цифрових технологій трансформують економіку і суспільство, ринок праці та зайнятість, викликають прогнозовані і непередбачувані наслідки для працівників, встановлюють нові вимоги до навичок трудівника (професійних, соціальних, освітніх) та кваліфікації робочої сили, підвищують рівень напруженості праці.

З одного боку, нові технології мають значний потенціал для сталого розвитку економіки і суспільства, розширюючи перспективи для економічного зростання та підвищення рівня добробуту у національній економіці. З іншого боку, впровадження технологій змінює структуру попиту на робочу силу на ринку праці, формує потреби у нових спеціалістах, які можуть працювати з використанням нових технологій, у нових професійних кваліфікаціях, що відповідають новому технологічному рівню. І одночасно з цим, технологічні зрушення обумовлюють заміщення працівників з низьким і середнім рівнем кваліфікації висококваліфікованими фахівцями, викликають структурні зміни у зайнятості, диференціацію доходів, обмеження можливостей для задоволення потреб працівників з недостатнім рівнем кваліфікації [7].

Отже, висококваліфіковані працівники отримують більше вигід від нових технологій, ніж менш кваліфіковані, рівень зайнятості та зарплати яких знижуються, що призводить до більшої нерівності за доходами та заробітною платою. Відповідно до результатів оцінювання впливів нових технологій на структуру зайнятості, проведених ООН, технології, орієнтовані на підвищення кваліфікації, призвели до скорочення частки працівників середньої кваліфікації та зниження їх добробуту. Отже, з одного боку, ці нові технології можуть забезпечити зростання продуктивності, і одночасно з цим можуть створювати перешкоди для індивідів та суспільств, що переходять до нових видів зайнятості [11]. Також, за даними ЮНКТАД, технології GenAI вже можуть вплинути і на зайнятість висококваліфікованих працівників, оскільки ці технології вже дозволяють виконувати складні когнітивні завдання – від створення звуків, зображень, відеороликів – до виявлення складних причинно-наслідкових зв'язків, здійснення складних обчислень, написання комп'ютерних програм і кодів, індивідуального обслуговування клієнтів у сфері послуг тощо [10].

Технології зазвичай замінюють завдання працівників, а не робочі місця, дозволяють швидше виконати працівникам частину цих завдань. Чи неминуче автоматизація виконання завдань в процесі праці веде до зникнення робочих місць – питання не лише інституційне, а й технологічне, тому що немає переконливих доказів того, що останні технологічні досягнення призвели до масового зростання безробіття або що вони зробили робочу силу застарілою.

Крім того, технології першочергово чинять значний вплив на розвинені країни, які переважно ініціюють і фінансують високотехнологічні зміни, що призводить до збільшення частки висококваліфікованої робочої сили та підвищення рівня її зайнятості у цих країнах [12]. У країнах, що розвиваються, та у країнах з найменшим рівнем доходів, які не мають достатньо інвестиційних ресурсів для розробки і купівлі високотехнологічних продуктів, ситуація інша. Починаючи ще з першої індустріальної революції, кожен новий виток технологічного прогресу призводив до різкого зростання ВВП та продуктивності праці у багатих країнах, де були зосереджені всі технології, тоді як економічні показники бідних країн практично не змінювалися.

На сучасному етапі розвитку світового господарства країни, які готові впроваджувати та активно використовувати нові технології, знаходяться в основному в Європі та Північній Америці, найнижчий

рівень готовності – у країнах Тропічної Африки.

Крім того, у розвинених країнах ключові і стратегічно важливі для подальшого прориву на світовому рівні технології захоплюються та запускаються на ринок найбільшими домінуючими компаніями і ТНК. І, якщо ці тенденції збережуться, це призведе до ще більшої поляризації робочої сили, зниження попиту на працівників середньої кваліфікації, скорочення зайнятого населення [12]. Так, збільшення використання машин та автоматичних пристроїв сприяло зниженню частки працівників, зайнятих у сільськогосподарському секторі на глобальному рівні. З 2002 р. по 2022 р. частка сільського господарства у спільній зайнятості скоротилася на 16 п.п. на глобальному рівні, залишаючись відносно незмінною в країнах Африки на південь від Сахари [8].

З іншого боку, стрімкий прогрес у галузі цифрових технологій, особливо інформаційно-комунікаційних, сприяв збільшенню частки сектору послуг, розширення якого у зазначеному періоді зумовило підвищення рівня зайнятості у фінансово-кредитній сфері, е-commerce, IT-послугах, фінтех тощо. Зокрема, за даними Світового банку, на сферу послуг на сучасному етапі припадає близько 50 % глобальної зайнятості, до якої перейшла частина населення, яка раніше була зайнята у сільському господарстві [6; 8].

Тому одним із основних завдань сучасної гео економічної політики є формування засад для зростання зайнятості населення в умовах діджиталізації і технологічного розвитку, а, отже, зробити все можливе для того, щоб розвиток технологій не призвів до зростання нерівності та скорочення чисельності зайнятого населення як на національних, так і на світовому ринку праці, як це неодноразово відбувалося у минулому [13].

Цифрові інновації та інвестиції у штучний інтелект можуть сприяти економічному зростанню, підвищувати продуктивність праці, прибутковість підприємств, відкривати нові можливості для розвитку таких видів економічної діяльності як торгівля, освіта, охорона здоров'я, банківська справа. Наприклад, використання Інтернету та мобільних телефонів дозволяє багатьом людям у країнах, що розвиваються, отримати доступ до фінансових послуг, медичного обслуговування, освіти. Відкриті онлайн-курси і навчальні платформи розширюють доступ до освіти, віддалена робота допомагає працювати в інших країнах світу, фізично знаходячись у своїй країні. Мобільні медичні додатки роблять системи надання медичної допомоги та моніторингу доступними для районів і населення, що недостатньо обслуговуються. Ринок електронної комерції привертає увагу багатьох підприємців та є прибутковим варіантом ведення бізнесу завдяки цифровізації багатьох рутинних процесів [1; 6].

Можливість аналізу великих масивів даних, використання хмарних платформ, IoT, блокчейну тощо можуть підвищити рівень доступу до інформації та її обміну, покращити процес управління та сприяти більш ефективним рішенням, допомагаючи окремим особам та групам більш продуктивно та ефективно працювати, організовувати свою діяльність [6]. Втім, більшою мірою відсутність доступу до нових технологій посилюють розрив у продуктивності праці між розвиненими країнами, країнами, що розвиваються, та країнами з низьким рівнем доходів, чисельністю висококваліфікованих працівників та рівні їх зайнятості, створюють «цифрові прірви» та нерівність за доходами. Зокрема, майже 87 % населення розвинених країн мають доступ до Інтернету порівняно з 20 % у найменш розвинених країнах [14]. Доступ до базових технологій, таких як смартфони, чат-боти, хмарні сховища, значно збільшився, але пробіли у доступі до Інтернету та комп'ютерів зберігаються, що формує цифрову нерівність в процесі виконання трудової діяльності. Цифрові технології особливо сильний імпульс для розвитку дають молоді, але у перспективі ці технології також можуть значно знизити розрив між молодими та літніми людьми.

Серед основних ризиків зниження зайнятості, виникнення яких зумовлене цифровими змінами на національному рівні та у глобальному економічному середовищі, необхідно виділити: 1) ризик витіснення працівників цифровими технологіями, які замінять діяльність людей та призведуть до скорочення робочих місць та безробіття; 2) ризик цифрової нерівності країн, що розвиваються та країн з низьким рівнем доходу порівняно з розвиненими країнами в силу дефіциту інвестиційних ресурсів для діджиталізації та розвитку цифрових навичок у працівників; 3) ризик відсутності доступу до цифрових знарядь у мігрантів, людей старших вікових категорій та осіб з обмеженими фінансовими можливостями, гендерної недоступності, що зумовлює низькокваліфіковану зайнятість та низьку якість робочої сили; 4) зниження рівня людського розвитку як на професійному рівні, так і у суспільному середовищі, деградація працівників, втрата контролю над своєю трудовою діяльністю, власним життям та розвитком; 5) ризик незадоволеності роботою, доходом, зниження мотивації для якісної праці, а також адаптованості до кризових ситуацій; 6) ризик виникнення «побічних» ефектів унаслідок перекладання трудових функцій людини на цифрові технології, наявності помилок та невідповідності результатів очікуванням від використання нових технологій.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, з метою запобігання викривлення структури зайнятості під впливом цифрових трансформацій та отримання переваг від цифровізації економіки, бізнесу та суспільства кожним окремим працівником, роботодавцями, національною економікою існує необхідність у: 1) проведенні державою стимулюючої фінансової політики, спрямованої на цифровізацію бізнесу при збереженні робочих місць для працівників, розширенні

використання цифрових процесів та знарядь для підвищення якості продукції, виробництва нових продуктів, приросту продуктивності трудової діяльності працівників; 2) підтримці малого і середнього бізнесу, який реалізує стартапи, розробляє цифрові продукти, створює цифрові платформи та робочі місця з використанням цифрових технологій; 3) розвитку цифрових навичок, підвищенні кваліфікації, проведенні навчання та формуванні у працівників цифрових навичок, здійсненні перекваліфікації для більш продуктивного та ефективного використання наявної робочої сили в умовах цифрових технологій; 4) подоланні нерівності та обмежень у доступі населення з низькими доходами, жінок, людей похилого віку, інклюзивних осіб до цифрових технологій, формуванні у цих категорій осіб можливостей для зайнятості у сферах, заснованих на використанні цифрових функцій, збільшення їх присутності у цифровому бізнесі; 5) подоланні цифрової нерівності серед країн у світовому господарстві для унеможливлення витіснення робочої сили з країн, що розвиваються та країн з найнижчими доходами на світовому ринку праці; 6) збільшенні інвестиційних вкладень в освіту, наукову діяльність, розробку та використання цифрових технологій, які можуть доповнювати людські ресурси та підвищувати якість трудової діяльності, продуктивність праці, сприяти формуванню креативних підходів до виробництва і реалізації товарів [14]; 7) розширенні цифрової інфраструктури, зокрема, через створення 5G-мережі інтернету, систем зберігання, обміну і захисту даних, систем кібербезпеки, швидкого проведення електронних платежів, підтримки хмарних сервісів, створення доступу до інтернет-мережі у сільській місцевості та у регіонах, віддалених від великих міст.

Література

1. Feng B., Zhao S., Zhao Z. Digital Transformation of Enterprises and Labor Force Structure Upgrading: Research Progress and Prospect. *Highlights in Business Economics and Management*. 2024. Vol. 43. PP. 340–344. DOI: <https://doi.org/10.54097/c92h3a51>
2. Sobczak E. Digital Transformation of Enterprises and Employment in Technologically Advanced and Knowledge-Intensive Sectors in the European Union Countries. *Sustainability*. 2025. no. 17. PP. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17135868>
3. Петрова І. Л., Бараш А. Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9(279). С. 78–86. DOI: <https://doi.org/0.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>
4. Development of Digital Infrastructure and Blockchain in Ukraine / Ushenko N., Metelytsia V., Lytovchenko I., Yermolaieva M., Sharmanska V., Klopov I. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No. 6. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/162>
5. Impact of Digitalization of the Economy on Transformation of the Labor Market: Opportunities and Threats / Nazarova G., Honcharova S., Achkasova O., Nazarov N., Semenchenko A., Khomenko P. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. No. 3(56). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4391>
6. Богданов О. О., Смесова В. Л. Цифровізація бізнесу США, європейських країн та Японії як основа розвитку світових ринків товарів та послуг. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 2. С. 143–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155>
7. Смесова В. Л., Ковтун Н. С. Креативність як основа інноваційного розвитку та управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2025. №3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.12>
8. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/1-drivers-of-labour-market-transformation/#1-drivers-of-labour-market-transformation> (дата звернення: 15.06.2025).
9. McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 15.06.2025).
10. United Nations. Technology and Innovation Report 2025. Inclusive Artificial Intelligence for Development. Overview. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025overview_en.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
11. United Nations. World Social Report 2025: A New Policy Consensus to Accelerate Social Progress. URL: <https://social.desa.un.org/issues/world-social-report> (дата звернення: 15.06.2025).
12. Strelchenko, I., Smiesova, V., Kozhushko, S., Arakelova, I. Analysing forced migration's impact on Ukraine's economic sustainability. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. no. 5. PP. 170–176. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/170>
13. Yaskov Ye., Smiesova V. The impact of the institutional environment on the investment attractiveness of the national economy: international experience. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. no. 4. PP. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/206>
14. UNDP. Human Development Report 2025. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025> (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Feng, B., Zhao, S. and Zhao, Z. (2024), "Digital Transformation of Enterprises and Labor Force Structure Upgrading: Research Progress and Prospect", *Highlights in Business Economics and Management*, Vol. 43, pp. 340–344, DOI: <https://doi.org/10.54097/c92h3a51>
2. Sobczak, E. (2025), Digital Transformation of Enterprises and Employment in Technologically Advanced and Knowledge-Intensive Sectors in the European Union Countries. *Sustainability*, no. 17, pp. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17135868>
3. Petrova, I.L. and Barash, A.Yu. (2024), "The impact of the digital economy on the transformation of employment and human resource management strategies". *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9(279), pp. 78–86, DOI: <https://doi.org/0.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>
4. Ushenko, N., Metelytsia, V., Lytovchenko, I., Yermolaieva, M., Sharmanska, V., and Klopov, I. (2023), "Development of Digital Infrastructure and Blockchain in Ukraine". *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 6, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/162>
5. Nazarova, G., Honcharova, S., Achkasova, O., Nazarov, N., Semenchenko, A., and Khomenko, P. (2024), "Impact of Digitalization of the Economy on Transformation of the Labor Market: Opportunities and Threats", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 3(56), DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4391>
6. Bohdanov, O.O. and Smiesova, V.L. (2025), "The digitization of business in the US, European countries, and Japan as the basis for the development of global markets for goods and services", *Biznes-Inform*, no. 2, pp. 143–155, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155>.
7. Smiesova, V.L. and Kovtun, N.S. (2025), "Creativity as the basis for innovative development and enterprise management", *Efektivna ekonomika*, no. 3, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.12>.
8. World Economic Forum (2025), The Future of Jobs Report 2025, available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/1-drivers-of-labour-market-transformation/#1-drivers-of-labour-market-transformation> (access date June 15, 2025).
9. McKinsey (2023), The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (access date June 15, 2025).
10. United Nations (2025), Technology and Innovation Report 2025. Inclusive Artificial Intelligence for Development. Overview, available at: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025overview_en.pdf (access date June 15, 2025).
11. United Nations (2025), World Social Report 2025: A New Policy Consensus to Accelerate Social Progress, available at: <https://social.desa.un.org/issues/world-social-report> (access date June 15, 2025).
12. Strelchenko, I., Smiesova, V., Kozhushko, S. and Arakelova, I. (2024), "Analysing forced migration's impact on Ukraine's economic sustainability", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 5, pp. 170–176, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/170>.
13. Yaskov, Ye. and Smiesova, V. (2025), "The impact of the institutional environment on the investment attractiveness of the national economy: international experience", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 4, pp. 206–216, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/206>
14. UNDP (2025), Human Development Report 2025, available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025> (access date June 15, 2025).

Смєсова В.Л., Богданов О.О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЗАЙНЯТОСТІ У КРАЇНАХ СВІТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Мета. Обґрунтування основних наслідків трансформації структури зайнятості у країнах світу в умовах сучасних геоекономічних та геополітичних зрушень, виявлення ризиків зниження зайнятості та перспектив її підвищення в процесі цифровізації та високотехнологічного розвитку.

Методика дослідження. Використано методи наукової абстракції, систематизації – при аналізі наслідків зміни ринку праці та перспектив підвищення рівня зайнятості на основі цифровізації; індукції та дедукції – при обґрунтуванні ризиків зниження зайнятості, зумовленого цифровими змінами на національному рівні та у глобальному середовищі; аналіз і синтез – при дослідженні впливу сучасних геоекономічних і геополітичних викликів на трансформацію структури зайнятості, перспектив її підвищення через використання цифрових технологій; економіко-статистичного аналізу – при обґрунтуванні ефектів від використання діджитал-технологій в процесі виробництва і реалізації продукції, для досягнення високотехнологічного розвитку та підвищення продуктивності праці.

Результати дослідження. Обґрунтовано наслідки впливу сучасних геоекономічних та геополітичних чинників та викликів на основні макроекономічні показники та структуру зайнятості країн світу. Виявлено перспективи підвищення рівня зайнятості на світовому ринку праці в умовах цифровізації та високотехнологічного розвитку. Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку

ринку праці у світовій економіці, обґрунтовано переваги використання цифрових технологій і штучного інтелекту працівниками в процесі трудової діяльності. Здійснено порівняння змін у структурі зайнятості у розвинених країнах та країнах, що розвиваються, в процесі цифровізації. Обґрунтовано основні ризики зниження зайнятості, зумовленого цифровими змінами на національному та глобальному рівнях. Надано пропозиції і рекомендації в сфері державного регулювання щодо запобігання викривлення структури зайнятості під впливом цифрових трансформацій та отримання переваг від цифровізації економіки, бізнесу та суспільства.

Наукова новизна результатів дослідження. Набула подальшого розвитку систематизація наслідків впливу сучасних геоекономічних та геополітичних викликів на структуру зайнятості в умовах цифровізації та високотехнологічного розвитку. Запропоновано підхід до формування напрямів державної політики з метою запобігання зниження зайнятості та нівелювання потенційних негативних змін у її структурі на національному рівні.

Практична значущість результатів дослідження. Розроблено практичні рекомендації для формування напрямів економічної політики держави в аспекті розширення використання цифрових технологій в економіці та бізнесі, підвищення зайнятості населення, підвищення кваліфікації, розширення цифрової інфраструктури.

Ключові слова: зайнятість, ринок праці, цифровізація, високотехнологічний розвиток, штучний інтелект, цифровізація бізнесу, цифрові технології.

Smiesova V.L., Bohdanov O.O.

TRANSFORMATION OF THE EMPLOYMENT STRUCTURE IN COUNTRIES OF THE WORLD UNDER THE INFLUENCE OF DIGITIZATION AND HIGH-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the main consequences of the transformation of the employment structure in countries around the world in the context of modern geo-economic and geopolitical shifts, to identify the risks of a decline in employment and the prospects for its increase in the process of digitalization and high-tech development.

Methodology of research. Methods of scientific abstraction and systematization were used to analyse the consequences of labour market changes and prospects for increasing employment levels based on digitalization; induction and deduction were used to substantiate the risks of declining employment caused by digital changes at the national level and in the global environment; analysis and synthesis were used to study the impact of contemporary geo-economic and geopolitical challenges on the transformation of the employment structure and the prospects for increasing it through the use of digital technologies; economic and statistical analysis – to substantiating the effects of using digital technologies in the process of production and sales of products to achieve high-tech development and increase labour productivity.

Findings. The consequences of the impact of modern geo-economic and geopolitical factors and challenges on the main macroeconomic indicators and employment structure of countries around the world are substantiated. Prospects for increasing the level of employment in the global labour market in the context of digitalization and high-tech development are identified. The current state and trends in the development of the labour market in the global economy are analysed, and the advantages of using digital technologies and artificial intelligence by employees in the process of labour activity are substantiated. A comparison of changes in the structure of employment in developed and developing countries in the process of digitalization is carried out. The main risks of a decline in employment caused by digital changes at the national and global levels are substantiated. Proposals and recommendations are provided in the field of state regulation to prevent the distortion of the employment structure under the influence of digital transformations and to reap the benefits of the digitalization of the economy, business, and society.

Originality. The systematization of the impact of modern geo-economic and geopolitical challenges on the structure of employment in the context of digitalization and high-tech development has been further developed. An approach to the formation of public policy directions has been proposed with the aim of preventing a decline in employment and leveling out potential negative changes in its structure at the national level.

Practical value. The practical significance lies in the development of practical recommendations for shaping the state's economic policy in terms of expanding the use of digital technologies in the economy and business, increasing employment, improving skills, and expanding digital infrastructure.

Key words: employment, labour market, digitalization, high-tech development, artificial intelligence, business digitalization, digital technologies.

Дата надходження рукопису: 04.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 05.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 338.431
JEL Classification: Q1, Q18

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.3>

Волощук К.Б.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0855-8781>,
Волощук В.Р.,
д-р екон. наук, доцент, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0041-4134>,
Ілаш О.М.,
здобувач* третього рівня освіти за спеціальністю
С 1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7016-6986>,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Voloshchuk K.B.,
dr.sc.(econ.), prof., professor at the department
of economy, entrepreneurship, trade and exchange activities,
Voloshchuk V.R.,
dr.sc.(econ.), assoc. prof., professor at the department
of management and public administration,
Ilash O.M.,
candidate for the third level of higher education «Doctor of Philosophy»
С 1 «Economics and international economic relations»,
HEI «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi

DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Постановка проблеми. Інтеграція України в економічний простір Європи представляє собою складний багатокомпонентний процес, що потребує гармонізації численних юридичних, економічних і технічних складових. Важливими напрямками в умовах євроінтеграції є: приведення вітчизняного законодавства й практик у відповідність до європейських стандартів і регламентів, забезпечення якості та безпеки продукції, виконання екологічних вимог, підвищення конкурентоспроможності аграрного комплексу, надання фінансової підтримки та державних дотацій, проведення земельної реформи, забезпечення сталого розвитку агросектора й екологічної безпеки, «озеленення» агровиробництва, інтеграція у європейські аграрні ринки, розвиток сільських територій, впровадження аграрних інновацій та реформування системи управління у секторі.

Врахування сучасних тенденцій експорту вказує на можливі різноманітні сценарії розвитку аграрного сектору України від оптимістичного через розширення доступу до ринків ЄС та світових ринків, збільшення інвестицій у переробну галузь та AgTech, поліпшення логістичної інфраструктури, незначні кліматичні зміни чи базового у разі збереження існуючих торговельних переваг, часткової диверсифікації експортних напрямків, помірних інвестиційних впливів до песимістичного через суворі торговельні обмеження зі сторони ЄС, загострення воєнних дій або посилення негативних кліматичних факторів, дефіциту мінеральних добрив.

Тому кейси розвитку агросектору потребуватимуть забезпечення прискореного нарощування

* Наук. керівник: Волощук К.Б. – д-р екон. наук, професор

внутрішніх переробних потужностей з метою підвищення експортної доданої вартості; спрямування інвестування в диверсифікацію експортних маршрутів, використання транзитних коридорів ЄС та модернізацію залізниць; розробки програми підтримки на випадок дефіциту добрив, налагодження локальної логістики, формування державних резервів і цільових субсидії для малих господарств; заходів адаптації до кліматичних змін та посилення підтримки малого та середнього фермерства через полегшення доступу до кредитних ресурсів, впровадження цифрових агротехнологій і сприяння кооперації для спільної переробки та логістики.

Потенційними наслідками реалізації ймовірних сценаріїв розвитку може бути уникнення коливань та зростання доходів фермерських господарств і державних надходжень та викликати додаткову потребу стимулювання інвестицій у переробку й диверсифікацію виробництва і на підтримку ланцюгів постачання і механізмів страхування ризиків, впровадження превентивних заходів уникнення ризиків для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для ефективної адаптації українського агросектору до європейських стандартів підготовлено низку ключових документів, які закріплюють основні положення, передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (2014), і створюють платформу для співпраці у сфері аграрного та сільського розвитку [1]. Детальний план приведення українського сільського господарства у відповідність до європейських стандартів викладено в Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року [2].

Отримавши статус кандидата в червні 2022 року, Україна підтвердила стійке прагнення до членства в ЄС, що ставить перед вітчизняним агросектором вимогу не лише відповідності високим стандартам якості продукції, екологічної безпеки та конкурентоспроможності, а й здійснення структурної модернізації, приведення законодавства у відповідність до європейських норм та трансформації підходів до управління.

Дослідники у своїх роботах акцентують увагу на ключових напрямках:

1) порівнянні прогностичних показників на 2025 рік із досягнутими довоєнними обсягами виробництва для планування виробничих потреб, оцінки витрат, визначення потенціалу переробки, експорту та імпорту продукції й формування цін, а також для оцінювання перспектив агробізнесу в умовах воєнного та післявоєнного відновлення [3];

2) інтеграції секторів і гармонізації національного законодавства з нормативною базою ЄС, впровадженні екологічних практик та державних механізмів підтримки в контексті євроінтеграції [4];

3) стимулюванні інвестиційно-інноваційного розвитку агровиробництва з урахуванням євроінтеграційних трансформацій, продовольчих викликів, інфраструктурних обмежень та соціально-економічних бар'єрів [5];

4) розвитку партнерських відносин між суб'єктами аграрних регіонів з особливим наголосом на брендингу територій та координації стейкхолдерів для формування ефективних стратегій розвитку [6].

Ці напрями в сукупності визначають вирішення складних завдань, пов'язаних із відновленням і подальшим розвитком українського сільського господарства та забезпеченням глобальної продовольчої безпеки.

Різномісні аспекти розвитку агробізнесу в умовах євроінтеграції висвітлили у своїх працях також такі науковці, як: Козак О., Грищенко О. [7], Кушнір Н. та інші [8], Пугачов М., Жук В., Шпикуляк О. [9], Канцедаль Н., Лега О. [10; 11], Моїсєєв В. [12], Хомаківська О. та співавтори [13; 14], Зінчук Т., Ковальчук О., Усюк Т. [15], Гадзало Я., Лузан Ю. [16], Скидан О., Бугайчук В., Грабчук І. [17], Волощук К., Волощук В. [18] та ін.

Враховуючи значні наукові надбання актуальність даного дослідження зумовлена проблемами та необхідністю проведення поглибленого аналізу переваг та викликів, що постають перед аграрним сектором під час війни та повоєнного розвитку і пошуку ефективних механізмів відновлення та побудови економіки в умовах євроінтеграції, забезпечення гармонійного та взаємовигідного входження України до єдиного простору ЄС. Зважаючи на зазначене вище, виникає гостра потреба у поглибленні дослідження сучасного стану та перспектив розвитку євроінтеграційних процесів в аграрному секторі.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення основних тенденцій, наслідків та поглиблення наукових підходів обґрунтування сценаріїв розвитку аграрного сектору України з одночасним визначенням нових можливостей експорту продукції, що відкриваються в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах стратегічної трансформації економіки та приведення її у відповідність до вимог ЄС, для України є вкрай важливим врахувати практики розвинених держав, зокрема США та країн Європейського Союзу щодо переходу від експортно-орієнтованої сировинної моделі до виробництва продукції з вищою доданою вартістю. Досвід провідних аграрних держав демонструє, що для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках вирішальним є створення потужної переробної індустрії в аграрному комплексі.

Науковцями Козак О., Грищенко О., Пугачовим В. розкрито ключові питання європейської інтеграції України та розвитку торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною і країнами ЄС,

проаналізовано динаміку зовнішньоторговельних потоків, їхню географію та товарну структуру, а також ідентифіковано основні держави ЄС – експортери української аграрної продукції й імпортери харчових товарів до України в довоєнний період і під час повномасштабного вторгнення [7]. Встановлено, що експорт лише зернових, олійних та іншої сировини не відповідає сучасним трендам, оскільки ринки ЄС і США орієнтуються на виробництво кінцевих харчових продуктів, кормів, біоенергетичних матеріалів, органічних добрив та інноваційних агропромислових виробів.

Така трансформація для України означає не лише зростання економічної ефективності аграрного сектору, а й реструктуризацію експортної структури з метою диверсифікації, створення додаткових робочих місць у сільській місцевості, розбудову логістичної та виробничої інфраструктури й зниження вразливості до коливань світових цін на сировину. Також розвиток переробної промисловості має супроводжуватися впровадженням сучасних технологій, суворим дотриманням санітарних і фітосанітарних норм ЄС, інвестуванням у модернізацію підприємств та стимулюванням формування регіональних кластерів агропереробки.

Системна підтримка переробного сегменту повинна стати ключовим пріоритетом державної аграрної політики, спрямованої на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на європейських та світових ринках. Натомість на нинішньому етапі її стримують суттєві фінансові обмеження – малі й середні агропідприємства мають ускладнений доступ до довгострокових інвестиційних ресурсів, необхідних для модернізації, придбання технологічного обладнання та сертифікації продукції, а нові гравці ринку стикаються з високими вимогами до стартового капіталу для запуску діяльності [8].

Організаційно-економічні засади оцінювання впливу воєнної агресії та політики компенсацій на розвиток аграрного підприємництва в Україні, зокрема визначення обсягів втрат і наслідків війни для галузі та заходів відшкодування, аналіз завданої шкоди й збитків внаслідок військових дій, проблематика залучення незалежних експертних оцінок для встановлення втрат агропідприємств, методичні підходи до документування та фіксації прямих матеріальних збитків і непрямих втрат у вигляді втраченої вигоди, організаційні механізми впровадження масової оцінки збитків, положення державної компенсаційної політики, а також стратегічні напрямки повоєнного відновлення аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції [9].

Відсутність дієвих механізмів аграрного кредитування та страхування ризиків, а також нестачу прямих субсидій на придбання переробного обладнання, підтримку технологічних інновацій, податкових пільг або цільових програм із залучення іноземних інвестицій у регіональні агрокластери, сучасні логістичні центри, сховища й холодові ланцюги та потужності для перевезення скоропсних продуктів лише посилюють наявні проблеми [10].

В Україні є значний природно-ресурсний потенціал – родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови, висока спеціалізація у виробництві сільгосппродукції, конкурентні позиції на світовому ринку за окремими культурами (кукурудза, пшениця, соняшник) та можливості для розвитку органічного виробництва. Водночас, сектор стикається з низкою викликів: окупацією й мінуванням частини угідь, недостатнім контролем якості й безпечності харчових продуктів, невідповідністю національного аграрного законодавства та інфраструктури зберігання, логістики й переробки вимогам ЄС, та із значною часткою «тіньової» економіки в аграрному комплексі [11].

Для стимулювання розвитку агропереробної промисловості Україні необхідна цілісна державна політика, що сприятиме локальній переробці, впровадженню проєктних та беззаставних фінансових інструментів з тривалими строками погашення, створенню індустриальних агропарків, приведенню продукції у відповідність до вимог міжнародних ринків та комплексній підтримці сільськогосподарських виробників. Лише за наявності стратегічного, системного підходу аграрний сектор зможе відійти від сировинної моделі та забезпечити стаке економічне зростання.

У процесі реформування аграрного сектору та інституційної трансформації державного управління визначено цільові орієнтири для впровадження політик, зокрема тих, що передбачені Угодою про асоціацію з ЄС, які задають рамки для реалізації відповідних реформ та узгодження національних нормативних і управлінських практик із європейськими стандартами [12].

Одним із пріоритетних завдань є приведення національного аграрного законодавства у відповідність до стандартів ЄС, що передбачає забезпечення контролю якості та безпечності продукції – відповідність національних товарів європейським вимогам у сферах безпеки харчових продуктів, фітосанітарії, ветеринарії та охорони здоров'я тварин, а також виконання екологічних норм, що стосуються збереження природних ресурсів (води, ґрунтів, біорізноманіття) і впровадження екологічно орієнтованих технологій у сільськогосподарському виробництві [13, с. 68].

Подальшим критично важливим напрямом є підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Українська сільськогосподарська продукція має посилити свої позиції на європейських та світових ринках, що, на думку науковців, вимагає комплексної модернізації виробничих процесів, широкого впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій і підходів точного землеробства, розвитку логістичної та транспортної інфраструктури з метою підвищення експортного потенціалу, а також формування асортименту конкурентоздатних товарів, що відповідають суворим

стандартам і очікуванням споживачів ЄС [14].

Ключове місце у формуванні стійкої аграрної політики посідає реформа земельних відносин. Питання регулювання земельних відносин є одним із визначальних чинників розвитку аграрного сектору України [14, с. 124].

Слід підкреслити, що країни ЄС приділяють особливу увагу екологічній стійкості агровиробництва. Центральним елементом європейської аграрної політики є спрямування на екологічно безпечне виробництво, стає управління природними ресурсами та охорону навколишнього середовища. Відповідно, в Україні необхідно здійснити «зелену трансформацію» аграрного сектора, що включатиме впровадження екологічних стандартів, зменшення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії та раціональне управління водними й земельними ресурсами.

Наступною невід’ємною складовою євроінтеграції України є сприяння розвитку сільських територій, що передбачає посилену роботу з поліпшенням соціально-економічних умов у селах, підвищення рівня і якості життя сільського населення та раціональне використання природних і людських ресурсів. Зауважимо, що ЄС надає Україні не лише інституційно-правову та економічну підтримку, а й методичні підходи до розвитку сільських територій, орієнтовані на сталий розвиток, екологічну безпеку, інклюзивне зростання та модернізацію.

Інтеграція до ЄС відкриває для України широкий спектр можливостей і механізмів підтримки, серед яких важливе місце посідають фінансові інструменти в межах європейських програм та стимулювання місцевих ініціатив розвитку. Значну цінність має також набуття досвіду реалізації локальних проєктів і включення громад у процеси територіального управління. У контексті євроінтеграції Україна послідовно запроваджує європейські підходи до залучення громадян до розвитку територій, сприяючи підвищенню їх активності та відповідальності.

Очікуваними результатами для нас є:

- покращення інфраструктури та підвищення рівня життя в сільській місцевості. Розвиток транспортних шляхів, комунікаційних мереж і енергетичної інфраструктури сприятиме загальному підвищенню стандартів життя у сільських регіонах;

- створення нових робочих місць через розвиток місцевого підприємництва. Розширення сільськогосподарського бізнесу та суміжних галузей – зокрема агротуризму, відновлюваної енергетики, крафтового виробництва та переробки сільгосппродукції – стимулюватиме появу додаткових робочих місць;

- підвищення якості соціальних послуг у сільській місцевості. Покращення доступу до освіти та медичних послуг підвищить загальну якість життя в сільських районах [14].

Беручи до уваги неоднорідність видів економічної діяльності на сільських територіях, відмінності природно-кліматичних умов та специфіку внутрішнього ресурсного потенціалу, проведено оцінювання заходів, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності з особливим акцентом на розвиток соціальних інновацій та підтримку громадських ініціатив [15].

Ще одним важливим напрямом євроінтеграції виступає нарощування експортного потенціалу української сільськогосподарської та харчової продукції на ринки ЄС. Серед ключових заходів такої політики виділяються підтримка формування спільних ринків сільськогосподарських товарів і продуктів харчування, комплексний розвиток сільських територій, а також фінансова підтримка управлінських механізмів і система моніторингу реалізації спільної аграрної політики [16, с. 11]. Це передбачає не лише приведення продукції у відповідність із європейськими стандартами якості, а й налагодження нових торговельних коридорів та вдосконалення інфраструктури перевезень, що відкриє для українських виробників доступ до додаткових ринків. Окрім того, імплементація європейських стандартів і технологічних практик сприятиме оптимізації виробничих процесів і широкому впровадженню інноваційних рішень у вітчизняному аграрному виробництві.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору роль інновацій у сільському господарстві є беззаперечною, вони виступають вирішальним чинником підвищення продуктивності, забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності галузі, особливо актуальним у контексті воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення економіки [17, с. 711].

Аграрні інновації охоплюють не лише впровадження сучасних технологій та змін у виробничих методах, але й передбачають трансформацію управлінських практик, маркетингових підходів, організації праці, розвитку сільських територій та суміжних сфер, що сприяють досягненню підвищеної ефективності та довготривалої стійкості результатів.

Модернізація аграрного сектору України зосереджена на підвищенні переробних потужностей, сприянні впровадженню інновацій, просуванню цифровізації та сприянні ефективній передачі знань. Ця трансформація включає такі ключові цілі: підтримка розвитку переробних підприємств; створення ефективної системи поширення сільськогосподарських знань та інновацій (покращення доступу результатів досліджень, інновацій та платформ обміну знаннями, а також заохочення їх практичного застосування через цілеспрямоване навчання та освіту; зміцнення інноваційного та наукового

потенціалу Національної академії аграрних наук України; інтеграція дослідницьких, освітніх та консультаційних послуг в єдину інноваційну систему, яка підтримує прийняття рішень на основі доказів в агропродовольчому секторі); надання підтримки розвитку сільського бізнесу та підвищення доступності та ефективності сільськогосподарських дорадчих послуг [18, с. 174-175].

Втілення євроінтеграційного курсу вимагає від аграрного сектору глибоких інституційних перетворень. Спільна сільськогосподарська політика ЄС за період 2023–2027 років пройшла вагомому реструктуризацію, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку агросфери, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних викликів, зокрема кліматичних змін і геополітичної нестабільності. Реформи САП (спільної сільської громадської політики) 2023–2027 спираються на десять основних цілей, що охоплюють соціальні, екологічні та економічні виміри, і вписуються в рамки ширших ініціатив Європейського зеленого курсу, зокрема стратегій «Від ферми до виделки» та захисту біорізноманіття [19]. Стратегічні плани САП відіграють важливу роль у просуванні ЄС до більш сталої системи ведення сільського господарства. Вони сприяють зміцненню соціально-економічних структур сільських районів, збільшенню доходів фермерських господарств та забезпеченню продовольчої безпеки, стимулюють дії щодо зміни клімату, допомагають захищати природні ресурси та покращувати біорізноманіття.

Мережа САП ЄС виступає як платформою для обміну знаннями та інформацією, де національні мережі САП, професійні та наукові установи, органи управління, підприємства та конференції діляться даними, навчальними матеріалами та прикладами передової практики у сфері сільського господарства й сільської політики. Вона сприяє розробці й імплементації стратегічних планів САП, підтримує інновації та трансфер знань (включно з ініціативою EIP-AGRI), а також забезпечує механізми оцінки й моніторингу політики. Мережа об'єднує зацікавлені сторони, віддані сталому розвитку сільського господарства та сільських територій, зокрема: національні мережі САП; фермери, лісівники та сільські підприємства; оціночні структури; органи управління САП та платіжні агенції; місцеві групи дій (МГД); європейські інституції; консультаційні служби з аграрних і лісових питань; служби підтримки інновацій.

Європейське інноваційне партнерство для підвищення продуктивності та сталого розвитку сільського господарства (EIP-AGRI) має на меті стимулювати інновації та покращити обмін знаннями для сільського господарства, лісового господарства та сільських районів, що забезпечують інновації та обмін знань. Вони базуються на моделі «інтерактивних інновацій», що об'єднує партнерів проекту для перетворення практичних проблем та креативних ідей на інноваційні рішення. Спільне створення рішень стимулює співпрацю, обмін знаннями, а також ефективне поширення та використання знань і результатів.

Інтерактивний інноваційний підхід використовується як у проєктах операційної групи EIP-AGRI, які підтримуються в рамках САП, так і в багатосторонніх проєктах, що фінансуються ЄС проєкти «Горизонт» які працюють на транснаціональному рівні. Європейський Союз пропонує фінансову підтримку інноваційним ідеям, допомагаючи фермерам, лісівникам, радам та сільським підприємствам розвиватися та впроваджувати інновації.

Інноваційні можливості фінансування від ЄС для фермерів та лісівників з метою виявлення, розробки і масштабування проривних технологій та інновацій від ідей до реальності здійснюються фланманською інноваційною програмою Європи. Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) – це ініціатива ЄС, спрямована на зміцнення інноваційного потенціалу Європи шляхом об'єднання підприємств, освітніх та дослідницьких установ, підтримує інновації через спільноти знань та інновацій у ключових галузях, таких як сільське господарство, цифровізація, продовольство та сільське господарство тощо. EIT-Food підтримує інноваційні проєкти, що прискорюють перехід до сталого сільського господарства та продовольчих систем. EIT Digital інвестує у стратегічні сфери для прискорення впровадження на ринку та впровадження науково обґрунтованих цифрових технологій (глибоких технологій), зокрема у відповідь на ключові суспільні виклики в Європі. EIT Climate KIC – це провідний європейський центр кліматичних інновацій, метою якого є боротьба зі зміною клімату та побудова кліматично розумних суспільств.

Зі зростанням населення світу та попиту на продукти харчування та сільськогосподарську продукцію, підвищення продуктивності сільського господарства стало фундаментальним для гарантування достатнього та сталого глобального постачання продовольства. Новітні технологічні розробки використовуються для підвищення продуктивності сільського господарства та підвищення зв'язку та інтелектуальності ферм. Розумне землеробство та агроробототехнічні рішення мають стати найвпливовішими сільськогосподарськими тенденціями. В умовах існуючих викликів, таких як зміни клімату, глобалізація ринків, демографічні процеси та інтеграція в міжнародні економічні простори, ефективне управління аграрною політикою є ключовим для розвитку сільськогосподарської галузі. Це зумовлює необхідність встановлення чіткої організаційної структури для управління аграрним сектором, що буде забезпечувати ефективну реалізацію європейських стандартів і контроль за їх дотриманням. Розробка й впровадження національних стратегій аграрного розвитку вимагає зусиль, орієнтованих на європейські принципи управління та підтримки економічної стійкості.

На основі використання динамічного ряду експорту аграрної продукції України до ЄС упродовж

2015-2024 років [20] нами проведено прогнозування розвитку на період 2025-2030 рр. Візуалізація отриманих даних на рис. 1 свідчить про можливості зростання експорту з найбільшою ймовірністю за поліноміальною та лінійною формами трендів розвитку.

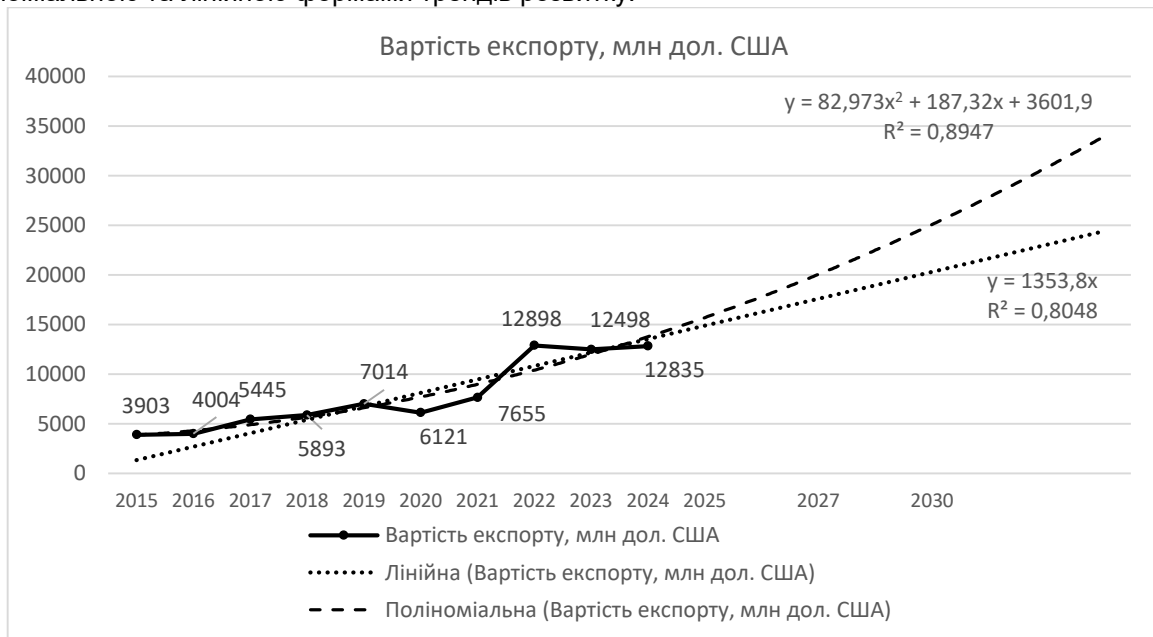


Рис. 1. Тренди і прогноз експорту аграрної продукції України до ЄС

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Як видно із рис. 1, найвища ймовірність прогнозу досягнута за поліноміальною формою тренду – 89,47 % та лінійною – 80,48 %.

Використовуючи метод Монте-Карло та симуляції $n=5000$ з вибором моделей за їхньою надійністю (ваги за RMSE), проведена оцінка моделей, яка представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка моделей (RMSE та ваги)

Модель	RMSE	Вага (імпліц.)
Лінійна	1257,5	0,000
Поліноміальна	1103,5	1,000
Степенева	1604,8	0,000
Логарифмічна	1881,7	0,000

Джерело: побудовано авторами на основі [20 і рис.1]

Ймовірність прогнозу підтверджена найвищою оцінкою моделі за поліноміальною формою тренду у табл. 1. Результати з розподілом на квартилі прогнозу експорту аграрної продукції наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Квартилі прогнозу, млн дол. США

Рік	24,5 %	Медіана	75,5 %	90 %	97,5 %
2025	14794	15661	16498	17471	18575
2026	16504	17749	18960	20247	21869
2027	18294	19989	21675	23385	25536
2028	20197	22405	24622	26801	29586
2029	22200	24961	27787	30533	33955
2030	24285	27692	31223	34520	38639

Джерело: побудовано авторами на основі [рис.1] та оцінки моделей [табл.1]

В процесі дослідження запропонована тривекторна стратегія глобального співробітництва на основі проведеного прогнозу та можливих сценаріїв розвитку (базовий, оптимістичний, песимістичний). Встановлено ймовірності сценаріїв: песимістичний – 24,5 %, базовий – вище 51 % (за

стандартною статистичною ймовірністю), оптимістичний – вище 75,5 % (відповідно, до центрального більше 51 % інтервалу).

Песимістичний сценарій – уповільнення росту або падіння експорту до значень нижчого сегмента розподілу (нижче 24,5 %). Фактори: посилення логістичних проблем, втрата частини ринків, дефіцит інвестицій.

SWOT:

- сильні сторони: збереження певних постійних торговельних каналів; досвід експортерів у кризові періоди;

- слабкі сторони: зношена інфраструктура; висока залежність від кількох ринків;

- можливості: фокус на внутрішньому ринку; розвиток експортних кооперативів;

- загрози: ескаляція геополітичних ризиків; втрати доступу до важливих коридорів транспорту.

Базовий сценарій – помірно стабільне зростання експорту у межах центрального 51 % інтервалу. Фактори: поступова відбудова логістики, цільова державна підтримка експорту, помірні зовнішні ціни.

Swot:

- сильні сторони: висока продуктивність ґрунтів; велика частка сировинного експорту; налагоджені торговельні ланцюги з ЄС;

- слабкі сторони: залежність від експорту сировини; недостатня переробка; часті логістичні перешкоди;

- можливості: оптимізація ланцюгів постачань; підтримка переробної промисловості; програми фінансування експорту;

- загрози: локальні перебої в логістиці; енергетична невизначеність; зміни торговельної політики ЄС.

Оптимістичний сценарій – прискорене зростання експорту з досягненням верхнього сегмента розподілу (вище 75,5 %). Фактори: значні інвестиції, лібералізація торгівлі, розширення доданої вартості у продукції.

SWOT:

- сильні сторони: швидке впровадження технологій; зростання переробної індустрії; налагодження логістичних коридорів;

- слабкі сторони: висока потреба в капіталі; можливі ризики менеджменту проєктів;

- можливості: доступ до нових сегментів ринку ЄС; розвиток бренду «Made in Ukraine» для агропродукції;

- загрози: посилена конкуренція; валютні ризики; фіскальні/регуляторні зміни.

На основі врахування результатів swot-аналізу та кuartилів прогнозу запропоновано алгоритм обрання пріоритетів реалізації тривекторної стратегії глобального співробітництва:

Для уникнення песимістичного сценарію уповільнення росту або падіння експорту до значень нижчого сегмента розподілу в разі посилення логістичних проблем, втрат частини ринків, дефіциту інвестицій необхідно зберегти певні постійні торговельні канали, використовувати досвід експортерів у кризові періоди, фокусуватись на внутрішньому ринку; розвивати експортні кооперативи, стимулювати інвестування, зокрема пії, у переробку;

При базовому сценарію помірного стабільного зростання експорту у межах центрального інтервалу необхідно відбудовувати логістику, здійснювати цільову державну підтримку експорту та приймати програми субсидування модернізації, розробити маркетингову стратегію виходу на нішеві ринки ЄС, антикризові плани постачання і підтримувати малих експортерів, інвестувати в зберігання/переробку, розвивати логістичну інфраструктуру, диверсифікувати ринки експорту, підтримувати стандарти якості/сертифікацію для ринків ЄС;

Оптимістичний сценарій вказує на можливості прискореного зростання експорту з досягненням верхнього сегмента розподілу на основі швидкого впровадження інтерактивних інноваційних технологій; зростання переробної індустрії; налагодження логістичних коридорів, доступу до нових сегментів ринку ЄС; розвиток бренду «Made in Ukraine» для агропродукції, що потребуватиме значних інвестицій, лібералізації торгівлі, розширення доданої вартості у продукції, але можуть виникати загрози фіскальних/регуляторних змін, посилення конкуренції; валютні ризики та менеджменту проєктів.

Висновки з проведеного дослідження. Європейська інтеграція України передбачає комплексний підхід щодо реформування аграрного сектору, спрямований на забезпечення сталого розвитку. Визначені на основі тенденцій можливі сценарії розвитку агросектору України: оптимістичного зростання експорту в умовах стабілізації логістики та розширення переробки; базової помірної стабілізації експортування приблизно на рівні 2024–2026 з поступовим зростанням переробки, імпорту добрив без суттєвих змін; песимістично уповільнення росту або падіння експорту, підвищення імпорту добрив і загального посилення ризиків.

Розкриті алгоритм обрання пріоритетів реалізації тривекторної стратегії глобального співробітництва щодо гнучких механізмів квот та переходного періоду для продукції з високою

доданою вартістю; інвестування у внутрішню переробку та стимулювання кластерних моделей для малого та середнього бізнесу; створення державної програми стимулювання локального виробництва; розвиток системи страхування врожаю та фінансових інструментів для покриття воєнних ризиків; фінансування і грантів для імплементації AgTech; розробки планів модернізації логістики та річкові термінали, вузлові елеватори, залізничні комплекси.

Встановлено, що інновації сприятимуть сталому і прискореному розвитку, адаптації до кліматичних змін і підвищенню якості сільськогосподарської продукції; дозволять товаровиробникам підвищувати продуктивність, знизити витрати, поліпшити екологічні умови виробництва, що має значення для майбутнього аграрного сектору України та інших країн та створювати нові можливості для розвитку бізнесу і сільських територій, досягати позитивних успіхів на європейському й світовому ринках. Запровадження європейського досвіду інноваційного партнерства для підвищення продуктивності та сталого і прискореного розвитку агросектору України повинно базуватися на моделі «інтерактивних інновацій», що об'єднує партнерів для перетворення практичних проблем та креативних ідей на інноваційні рішення.

Література

1. Угода про асоціацію між Європейським Союзом та Україною. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu> (дата звернення: 24.06.2025).
2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : схвал. розпорядження КМУ від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.06.2025).
3. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році / за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 24 с.
4. Згара І. Державні механізми реалізації євроінтеграції аграрного сектору України. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.42-46>.
5. Зоря О. П., Зоря С. П., Маєр Д. Р. Напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-14>.
6. Газуда С. Розвиток партнерських відносин суб'єктів аграрних регіонів в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-136>.
7. Козак О. А., Грищенко О. Ю., Пугачов В. М. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах військового стану : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 112 с.
8. Analysis of digitalization modern global trends and factors in the context of Ukraine's agricultural sector / Kushnir N., Tsaruk D., Shpak V., Dobrovolskyi A., Didukh R. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 1429. 012006. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1429/1/012006>.
9. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні : монографія / Пугачов М. І., Жук В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
10. Канцедал Н. А., Лега О. В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>.
11. Канцедал Н. А., Лега О. В. Інституційні індикатори інвестиційної привабливості агросектору України в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 126-134. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-18>.
12. Моїсєєв В. Євроінтеграція України – стан на вересень 2024 року. URL: <https://surl.li/aiwxnl> (дата звернення: 24.06.2025).
13. Ефективність управління інноваційним розвитком: міждержавна оцінка економічної конкурентоспроможності в контексті європейської інтеграції та економічної безпеки / Ходаківська О., Рамос О., Нечипоренко О. та ін. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*. 2021. Том 21(11). С. 67-72. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.11.
14. Лупенко Ю., Ходаківська О., Нечипоренко О., Шпикуляк О. Стан та тенденції розвитку сільського господарства в структурі національної економіки України. *Наукові горизонти*. 2022. Том 25(6). С. 121-128. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).
15. Зінчук Т. О., Ковальчук О. Д., Усюк Т. В. Модернізаційна парадигма європейської політики сільського розвитку: інституційний підхід, виклики, перспективи. *Economy of Ukraine*. 2024. Vol. 67. № 8. Р. 51. DOI: 10.15407/economyukr.2024.08.051.
16. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6-17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.
17. Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the

European Union / Skydan O., Khodakivska O., Bugaychuk V., Grabchuk I., Brodsky Y. *Opportunities and Risks in AI for Business Development* / Alareeni B., Elgedawy I. (Eds). *Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol. 545. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62.

18. Волощук К., Волощук В. Розвиток екосистеми аграрного підприємництва в умовах війни та в контексті євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.20>.

19. Key policy objectives of the CAP 2023-27. *European Commission*. 2022. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en (дата звернення: 24.06.2025).

20. Вартість експорту сільськогосподарської продукції з України до Європейського Союзу (ЄС-27) з 2015 по 2024 рік (у мільйонах доларів США). URL: <https://www.statista.com/statistics/876118/ukraine-agricultural-exports-to-the-eu/> (дата звернення: 24.06.2025).

References

1. "Association Agreement between the European Union and Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu> (access date June 24, 2025).

2. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027" dated 15.11.2024 no. 1163-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (access date June 24, 2025).

3. Lupenko, Yu.O. and Nechyporenko, O.M. (Eds.) (2025), *Prohnoz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini u 2025 rotsi* [Forecast of agricultural production in Ukraine in 2025], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 24 p.

4. Zhara, I. (2025), "Government mechanisms for implementing European integration of the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomichnyi prostir*, Iss. 198, pp. 42-46, DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.42-46>.

5. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mauer, D.R. (2023), "Directions of investment and innovative development of agricultural production in Ukraine in the context of European integration changes and food challenges", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 8(08), pp. 83-88, DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-14>.

6. Hazuda, S. (2024), "Development of partnership relations of subjects of agrarian regions under the conditions of European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 61, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-136>.

7. Kozak, O.A., Hryshchenko, O.Yu. and Puhachov, V.M. (2023), *Torhivlia ahroprodovolchoiu produktsiieiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom v umovakh viiskovoho stanu* [Trade in agri-food products between Ukraine and the European Union under martial law], monograph, Kyiv NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 112 p.

8. Kushnir, N., Tsaruk, D., Shpak, V. et al. (2024), "Analysis of digitalization modern global trends and factors in the context of Ukraine's agricultural sector", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1429, 012006, DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1429/1/012006>.

9. Puhachov, M.I., Zhuk, V.M., Shpykuliak, O.H. et al. (2024), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady otsiniuvannia vplyvu viiskovoi ahresii ta kompensatsiinoi polityky na rozvytok aharnoho pidpriemnytstva v Ukraini* [Organizational and economic principles of assessing the impact of military aggression and compensation policy on the development of agricultural entrepreneurship in Ukraine], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 308 p.

10. Kantsedal, N.A. and Leha, O.V. (2021), "Informative role of accounting in effectiveness of agrarian enterprises' investment strategy", *Ahrosvit*, no. 11, pp. 11-20, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>.

11. Kantsedal, N.A. and Leha, O.V. (2022), "Institutional indicators of investment attractiveness of the agricultural sector of Ukraine in war conditions", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 74, pp. 126-134, DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-18>.

12. Moisieiev, V. "Ukraine's European integration – as of September 2024", available at: <https://surl.li/aiwxnl> (access date June 24, 2025).

13. Khodakivska, O., Ramos, O., Nechyporenko, O. et al. (2021), "The effectiveness of innovative development management: an interstate assessment of economic competitiveness in the context of European integration and economic security", *Mizhnarodnyi zhurnal informatyky ta merezhevoi bezpeky*, Vol. 21(11), pp. 67-72, DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.11.

14. Lupenko, Yu., Khodakivska, O., Nechyporenko, O. and Shpykuliak, O. (2022), "The State and Trends of Agricultural Development in the Structure of the National Economy of Ukraine", *Naukovi horyzonty*, Vol. 25(6), pp. 121-128, DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).

15.Zinchuk, T.O., Kovalchuk, O.D. and Usiuk, T.V. (2024), "Modernization paradigm of European rural development policy: institutional approach, challenges, prospects", *Economy of Ukraine*, Vol. 67, no. 8, p. 51, DOI: 10.15407/economyukr.2024.08.051.

16.Hadzalo, Ya.M. and Luzan, Yu.Ya. (2021), "Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration", *Ekonomika APK*, no. 8, pp. 6-17, DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.

17.Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V. et al. (2024), "Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union", In: Alareeni, B., Elgedawy, I. (Eds.) Opportunities and Risks in AI for Business Development. *Studies in Systems, Decision and Control*, Vol. 545, Springer, Cham., DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62.

18.Voloshchuk, K. and Voloshchuk, V. (2025), "Development of the agricultural entrepreneurship ecosystem in the conditions of war and European integration", *Innovatsiina ekonomika*, No. 1, pp. 171-180, DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.20>.

19.European Commission (2022), Key policy objectives of the CAP 2023-27, available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en (access date June 24, 2025).

20.Export value of agricultural products from Ukraine to the European Union (EU-27) from 2015 to 2024 (in million U.S. dollars), available at: <https://www.statista.com/statistics/876118/ukraine-agricultural-exports-to-the-eu/> (access date June 24, 2025).

Волощук К.Б., Волощук В.Р., Ілаш О.М.

РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Мета. Виявлення основних тенденцій, наслідків та поглиблення наукових підходів обґрунтування сценаріїв розвитку аграрного сектору України з одночасним визначенням нових можливостей експорту продукції, що відкриваються в умовах євроінтеграції.

Методика дослідження. В процесі дослідження використані методи: аналізу і синтезу – при вивченні складного багатокомпонентного процесу розвитку аграрного сектору України, який потребує гармонізації юридичних, економічних і технічних складових в умовах євроінтеграції; діалектичний та монографічний – при вивченні досвіду ЄС і України; за допомогою SWOT-аналізу проведено інтерпретацію сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; метод Монте-Карло – для інтерпретації розподілу ймовірностей можливих сценаріїв розвитку; абстрактно-логічний – при формуванні висновків і пропозицій.

Результати дослідження. Визначено три можливі сценарії розвитку аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції: оптимістичний – розширення доступу до ЄС та світових ринків, збільшення інвестицій у переробку галузь та AgTech, поліпшення логістичної інфраструктури при незначних кліматичних змінах; базовий – в умовах збереження існуючих торговельних преференцій, часткової диверсифікації експортних напрямків, помірних інвестиційних впливів; песимістичний – у випадку суворих торговельних обмежень зі сторони ЄС, загострення воєнних дій або посилення негативних кліматичних факторів, дефіциту мінеральних добрив.

Наукова новизна результатів дослідження. Поглиблення наукових підходів виявлення тенденцій та прогнозування можливих сценаріїв розвитку аграрного сектору, визначення нових можливостей експорту продукції на основі інтерактивного інноваційного підходу, розробки і масштабування проривних технологій та інновацій від ідеї до реальності, як чинників підвищення продуктивності, забезпечення сталого та високо ймовірного прискореного розвитку і відновлення економіки України в умовах євроінтеграції.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження мають практичне значення, зокрема, запропонована тривекторна стратегія глобального співробітництва та алгоритми обрання пріоритетів, які можуть бути використані як державними органами влади, так і представниками бізнесу для адаптації моделі до умов діяльності та стати науковим підґрунтям розвитку механізмів довірливих відносин у процесі поглиблення торговельно-економічної інтеграції України до ЄС. Впровадження практичних рекомендацій стимулювання інвестування у переробку й диверсифікацію виробництва на підтримку ланцюгів постачання і механізмів страхування ризиків дасть змогу уникнути коливальності доходів господарств і персоналу та державних надходжень, істотно скоротити розрив у ВВП на душу населення в Україні та країнах ЄС.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрний сектор, сценарії, диверсифікація, експорт, заходи адаптації, інтерактивні інновації, євроінтеграція.

Voloshchuk K.B., Voloshchuk V.R., Ilash O.M.

DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Purpose. The aim of the article is to identify the main trends, consequences and deepen scientific approaches to substantiating scenarios for the development of the agricultural sector of Ukraine, while

simultaneously identifying new opportunities for exporting products that are opening up in the context of European integration.

Methodology of research. The following methods were used in the research process: analysis and synthesis – when studying the complex multi-component process of development of the agricultural sector of Ukraine, which requires harmonization of legal, economic and technical components in the context of European integration; dialectical and monographic – when studying the experience of the EU and Ukraine; using SWOT analysis, an interpretation of strengths and weaknesses, opportunities and threats was carried out; the Monte Carlo method was used to interpret the probability distribution of possible development scenarios; abstract and logical – when forming conclusions and proposals.

Findings. Three possible scenarios for the development of the agricultural sector of the Ukrainian economy in the context of European integration have been identified: optimistic – expanding access to the EU and world markets, increasing investments in the processing industry and AgTech, improving logistics infrastructure with minor climate changes; basic – under conditions of preserving existing trade preferences, partial diversification of export destinations, and moderate investment injections; pessimistic – in the case of strict trade restrictions from the EU, escalation of hostilities or intensification of negative climatic factors, shortage of mineral fertilizers.

Originality. Deepening scientific approaches to identifying trends and predicting possible scenarios for the development of the agricultural sector, identifying new opportunities for product exports based on an interactive innovative approach, developing and scaling breakthrough technologies and innovations from idea to reality, as factors for increasing productivity, ensuring sustainable and highly probable accelerated development and recovery of the Ukrainian economy in the conditions of European integration.

Practical value. The results of the study have practical significance. In particular, a three-vector strategy for global cooperation and algorithms for selecting priorities were proposed. These can be used by both government authorities and business representatives to adapt the model to operational conditions and become the scientific basis for the development of mechanisms of contractual relations in the process of deepening trade and economic integration of Ukraine into the EU. The implementation of practical recommendations to stimulate investment in processing and diversification of production to support supply chains and risk insurance mechanisms will make it possible to avoid fluctuations in farm and personnel incomes and government revenues, and significantly reduce the gap in GDP per capita in Ukraine and the EU countries.

Key words: sustainable development, agricultural sector, scenarios, diversification, export, adaptation measures, interactive innovations, European integration.

Дата надходження рукопису: 25.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.4>

JEL Classification: O30, O33, O36

Литюк Д.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти за спеціальністю 075 Маркетинг,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6509-7750>,
Черкаський державний технологічний університет*

РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

Lytiuk D.S.,
*PhD student in Marketing (specialty 075),
Cherkasy State Technological University*

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF RELATIONSHIP MARKETING

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високою динамічністю та мінливістю. Процеси глобалізації, цифрова трансформація, посилення конкуренції та періодичні економічні кризи кардинально змінюють підходи до ведення бізнесу та взаємодії з ринком. Компанії борються за підтримку стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності та технологічної трансформації [1]. Недоліком транзакційного підходу є обмеження, яке полягає в тому, що він лише стосується обміну на індивідуальному рівні, на відміну від надання реальної цінності для споживачів з часом. Це вимагає переходу до маркетингу відносин, який по суті є процесом формування та підтримки довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими зацікавленими сторонами в бізнесі – споживачами, партнерами, постачальниками та працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Від міжнародної до вітчизняної наукової літератури з питань маркетингу відносин існує величезна і різноманітна кількість матеріалів. Роботи Леонарда Беррі та Крістіана Грьонрооса заклали теоретичні основи підходу, який розглядає утримання клієнтів, а також довгострокові відносини як основу конкурентної переваги.

Розробка більш практичних інструментів, пов'язаних з цією сферою, здійснювалася у працях Дона Пепперса та Марти Роджерс, де підходи CRM (Customer Relationship Management) були систематизовані як стратегічна платформа для персоналізованої взаємодії з клієнтами [2].

Сучасні міжнародні дослідження зосереджуються на конкретних векторах: CRM та аналітика даних є найважливішими факторами у формуванні CLV (Customer Lifetime Value); партнерство сприяло як створенню, так і оптимізації інноваційного розвитку та ланцюга постачання; економічна ефективність схем лояльності також зростає. Зокрема, дослідження, що вивчають ці цифрові маркетингові інструменти, підкреслюють, що вони знижують транзакційні витрати та покращують точність сегментації, а також їх здатність швидше адаптуватися до ринкових тенденцій.

Вітчизняна наукова школа глибоко досліджує питання маркетингу відносин, водночас, як С. С. Гаркавенко, Л. А. Мороз та Ю. М. Князик [2; 3] підкреслюють уточнення та розмежування за назвою термінології «маркетинг відносин», «партнерський маркетинг» та «маркетинг лояльності» відповідно. О. К. Шафалюк пропонує конкретні методологічні підходи до моделювання партнерств, тоді як Л. О. Стрій надає огляд систематичного управління маркетингом, що є актуальним для впровадження інструментів CRM у план підприємства [4; 5]. Роботи Ю. О. Головчук та Л. В. Дибчук підкреслюють важливість відносин з промисловими покупцями та визначають вплив на прибутковість та стійкість бізнесу [6].

* Науковий керівник: Коломицева О.В. – д-р екон. наук, професор.

Дослідження методу комунікації в цифровому світі здійснюється Коломицевою О. В. та її колегами, і стверджується, що в бізнес-секторі соціальні та двосторонні комунікаційні мережі є ключовими для збереження лояльності [7]. Хоча тема широко представлена в теоретичних і прикладних роботах, у наявній літературі зберігається низка важливих невирішених питань. По-перше, бракує комплексної сукупності емпіричних досліджень, що дозволяли б оцінювати ефективність цифрових CRM-інструментів у різних економічних секторах, зокрема серед регіональних малих та середніх підприємств. По-друге, мало робіт інтегрують партнерський маркетинг, концепцію CLV та цифрову аналітику в єдину концептуальну модель управлінських рішень, здатну пояснити механізми посилення конкурентних переваг. По-третє, відсутні кількісні дослідження, які б вимірювали вплив програм лояльності та партнерських альянсів на довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах кризових та воєнних викликів. Крім того, недостатньо аналізовано питання варіативності ефектів цих інструментів залежно від розміру підприємства, галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості, що обмежує прикладну цінність існуючих висновків для практиків і політиків.

Відповідно, ми знаходимо актуальність у необхідності систематизувати дослідження з існуючими підходами та заповнити емпіричні прогалини в цілісній моделі управління маркетингом, включаючи системи у співпраці з цифровими інструментами, CRM, партнерствами тощо, що підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі еволюції поняття маркетингу взаємовідносин, визначення його ключових характеристик, принципів та значення для сучасних підприємств, а також обґрунтування ролі управління відносинами з клієнтами (CRM) як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств. Завдання дослідження полягає в аналізі становлення попередніх концепцій маркетингу взаємовідносин та змін у їх трактуванні, розмежуванні пов'язаних термінів і уточненні їхнього значення, вивченні принципів та основних характеристик маркетингу взаємовідносин у сучасних умовах бізнесу, розгляді ключових інструментів його застосування, включаючи CRM, персоналізацію пропозицій та програми лояльності, а також оцінці впливу цієї концепції на ефективність підприємств і формування стійких конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виникнення маркетингу відносин є неминучим наступним кроком у розвитку маркетингової думки, що змінюється у відповідь на економічні та соціальні реалії. Традиційний транзакційний маркетинг був поширеним у 20 столітті, зосереджуючись на транзакційних відносинах, де основною метою людей, які займаються бізнесом, було здійснення одноразових угод. Як результат, це було особливо ефективним на ринках з високим попитом та обмеженою конкуренцією, а також у сферах, зосереджених на виробництві та розподілі. Проте насичення ринку, зростання конкуренції та зростаючий попит споживачів на якість, сервіс та персоналізоване обслуговування виявили обмеження транзакційного маркетингу. Однією з ключових передумов стало зміщення парадигми від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта.

До другої половини 20 століття багато хто вважав, що успішність бізнесу не залежить від кількості проданих одиниць; вона залежить від задоволення (якщо не утримання) клієнтів. Ідея орієнтації на споживача та довгострокових, конструктивних, привілейованих відносин стала центральною тезою у працях української вченої С. С. Гаркавенко [3], яка розвиває концепцію маркетингу взаємовідносин у своїх ключових дослідженнях. Інформаційні технології та цифровізація також відіграли важливу роль у становленні маркетингу відносин. Бази даних, CRM-системи та здатність збирати та аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів надали бізнесу значно більше уявлення про те, чого вони хочуть, потребують і як вони себе поведуть.

Найперші згадки про бізнес, орієнтований на відносини, з'явилися у 1980-х роках, коли дослідники почали наголошувати на важливості утримання клієнтів, а не постійного їх пошуку. До кінця 1980-х та початку 1990-х років, завдяки роботам таких експертів, як Леонард Беррі, Крістіан Грьонроос тощо, концепція маркетингу відносин почала кристалізуватися навколо ідеї, що довгострокові зв'язки мають значення у бізнесі, і в цьому вона принесла системи у маркетинг та ідею відносин, а не лише бізнес-відносин [8].

Поняття «маркетинг взаємовідносин» охоплює широкий спектр взаємодій, спрямованих на створення та підтримку довгострокових, взаємовигідних стосунків з різними групами стейкхолдерів. У науковій літературі спостерігаються різні підходи до трактування поняття «маркетинг взаємовідносин». Важливо розмежовувати схожі, але не тотожні терміни. Л. А. Мороз та Ю. М. Князик у своїй праці «Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату» детально аналізують термінологічні аспекти, пропонуючи чітко розмежування між «маркетингом відносин», «маркетингом партнерських відносин» та «маркетингом лояльності» [3].

Спираючись на аналіз еволюції цієї концепції та враховуючи необхідність адаптації бізнесу до сучасних динамічних реалій, ми вважаємо за доцільне сформулювати власне комплексне визначення, яке відображає її сутність та стратегічну роль:

Маркетинг взаємовідносин (Relationship Marketing) – це, по суті, стратегічна філософія управління, яка здійснює радикальний зсув у фокусі: від короткострокової максимізації прибутку на одній транзакції до побудови та плекання довгострокових, взаємовигідних та довірчих зв'язків з усіма ключовими учасниками ринку. Його кінцева мета полягає у спільному формуванні цінності (co-creation

of value), що не лише забезпечує стійку лояльність клієнтів (та максимізує їхню цінність протягом життєвого циклу – CLV), але й гарантує підприємству сталу конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі [9].

Маркетинг відносин є широким поняттям, але його ключовий елемент, що сьогодні набуває особливої гостроти, – це партнерський маркетинг.

Партнерський маркетинг (Partnership Marketing), особливо в умовах економічної турбулентності та військових викликів, є стратегічним імперативом, а не просто опцією. Це свідомо діяльність, спрямована на ініціювання та кваліфіковане управління колабораціями між організаціями. Мета тут – не просто поділ ринку, а синергетичне об'єднання ресурсів, знань та компетенцій для досягнення спільних цілей. Для українських компаній такий підхід став життєво необхідним інструментом для спільного подолання ризиків, мінімізації витрат та ефективного виходу на нові, зокрема міжнародні, ринки, створюючи при цьому унікальні ціннісні пропозиції, які були б недосяжні для кожного учасника окремо [8].

Таким чином, підхід маркетингу відносин, посилений фокусом на партнерстві, перетворюється зі звичайної маркетингової тактики на стратегічний фундамент стійкості підприємства. До цієї думки також схиляються такі науковці, як С. С. Гаркавенко [3], яка визначає концепцію як спрямованість маркетингової діяльності на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами, та Л. О. Стрій [5], яка досліджувала системний підхід до маркетингового управління.

Маркетинг лояльності (Loyalty Marketing) також є елементом маркетингу відносин, але зосереджується на стимулюванні повторних покупок та формуванні стійкої прихильності клієнтів до бренду або компанії. Це досягається за допомогою програм лояльності, персоналізованих пропозицій та високого рівня обслуговування, що зміцнює емоційний зв'язок зі споживачем [8].

Основними характеристиками маркетингу взаємовідносин є:

1. Довгострокова орієнтація: замість фокусу на короткострокових продажах, акцент робиться на побудові тривалих відносин, що забезпечують постійний потік доходів та цінності.
2. Взаємовигода: відносини будуються на принципі, що обидві сторони отримують вигоду від співпраці, що створює міцний фундамент для довіри та взаємодії.
3. Довіра: довіра є наріжним каменем маркетингу взаємовідносин, оскільки вона зменшує ризики, підвищує ефективність комунікацій та сприяє довготривалій співпраці.
4. Співпраця: взаємодія розглядається не як протистояння, а як спільна робота над досягненням цілей, що включає обмін інформацією, знаннями та ресурсами.
5. Орієнтація на споживача (customer-centricity): у центрі уваги стоїть клієнт, його потреби та переваги, що вимагає глибокого розуміння споживача та постійного зворотного зв'язку [3].

Можливі учасники взаємовигідних стосунків, як зазначено в дослідженні Л. А. Мороз та Ю. М. Князик [2], можуть включати споживачів, постачальників, співробітників, інвесторів, дистриб'юторів, а також державних та громадських організацій. Взаємодія з кожною з цих груп потребує унікальних підходів та стратегій, спрямованих на створення цінності та підтримку довгострокових зв'язків. Теоретичні аспекти маркетингу відносин у системі управління підприємством також глибоко розглядають українські науковці, зокрема Л. А. Мороз, Ю. М. Князик та О. К. Шафалюк, які акцентують увагу на стратегічному характері партнерських взаємин і їхньому впливі на ефективність функціонування підприємства [5].

Ефективне впровадження маркетингу взаємовідносин вимагає використання специфічних інструментів та підходів, що дозволяють будувати та підтримувати довготривалі зв'язки з клієнтами та партнерами. Центральне місце серед них посідає управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM). CRM-системи є технологічною платформою, яка дозволяє збирати, зберігати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів з усіх точок контакту. Це дає змогу підприємствам персоналізувати взаємодію, оптимізувати продажі та сервіс, а також підвищувати загальну задоволеність клієнтів [4].

Вагомий внесок у розвиток концепції CRM зробили західні дослідники Дон Пепперс і Марта Роджерс, автори книги «Managing Customer Relationships: A Strategic Framework» (Wiley, 2011), де розкрито стратегічне значення управління клієнтськими даними для створення доданої цінності та підвищення лояльності споживачів. Їхні ідеї активно розвивають українські науковці, зокрема О. К. Шафалюк, який у своїй монографії «Маркетинг партнерських відносин: моделювання та оптимізація параметрів взаємодії зі споживачами» [4] обґрунтовує використання CRM як інструменту формування партнерських взаємин у системі маркетингу підприємства.

Одним з ключових концептуальних аспектів маркетингу взаємовідносин є цінність клієнта протягом життєвого циклу (Customer Lifetime Value – CLV). Ця метрика відображає загальний дохід, який компанія може очікувати від клієнта протягом усього періоду його співпраці. Розуміння CLV спонукає підприємства інвестувати в утримання існуючих клієнтів, оскільки вартість залучення нового клієнта, як правило, значно перевищує витрати на збереження вже існуючого. Це змінює фокус з одноразових транзакцій на стратегічне партнерство з клієнтом [8].

Персоналізація та індивідуалізація пропозицій є невід'ємною частиною маркетингу взаємовідносин. Завдяки детальному аналізу даних про клієнтів, компанії можуть адаптувати свої продукти, послуги та комунікації до унікальних потреб і вподобань кожного споживача. Це створює відчуття індивідуального ставлення та значно підвищує лояльність.

Комунікаційні стратегії у маркетингу взаємовідносин передбачають перехід від одностороннього інформування до двосторонньої інтерактивної взаємодії. Активне використання зворотного зв'язку, діалог, оперативне вирішення проблем та відкритість сприяють зміцненню довіри й побудові міцних відносин. Важливість цих процесів у контексті сучасної економіки підкреслюють Коломицева О. В., Васильченко Л. С. та Пепчук С. М. у своїй монографії [7], де розглядають стратегічні вектори розвитку маркетингових комунікацій в епоху цифровізації, що є ключовим для підтримки постійного діалогу з клієнтами через соціальні мережі, онлайн-форуми та інші цифрові канали.

Окремо слід відзначити значущість маркетингу відносин з промисловими покупцями, що є важливою складовою формування конкурентних переваг підприємства. Як зазначають Ю. О. Головчук та Л. В. Дибчук, маркетинг взаємовідносин виступає ключовим елементом конкурентної маркетингової стратегії, оскільки саме через ефективне управління відносинами між виробником, посередником і споживачем забезпечується підвищення прибутковості бізнесу та довгострокова лояльність клієнтів [6].

Програми лояльності є поширеним та ефективним інструментом для зміцнення відносин. Вони можуть включати бонусні системи, знижки, ексклюзивні пропозиції, пріоритетне обслуговування для постійних клієнтів. Ці програми не лише стимулюють повторні покупки, але й формують емоційний зв'язок між клієнтом та брендом, перетворюючи транзакційну взаємодію на відносини, засновані на прихильності. Важливим аспектом маркетингового управління на сучасному етапі є системний підхід, який розглядає Л. О. Стрій [5].

Впровадження маркетингу взаємовідносин має значний і багатоаспектний вплив на ефективність функціонування підприємства, забезпечуючи його сталий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

По-перше, підвищення лояльності клієнтів та зниження їхньої плинності є одним з найбільш очевидних та важливих результатів. Лояльні клієнти не лише частіше здійснюють повторні покупки, але й менш чутливі до цінових змін конкурентів, а також є менш схильними переходити до інших постачальників. Зниження плинності клієнтів прямо пропорційно зменшує витрати на залучення нових споживачів, що є значною економією ресурсів.

По-друге, це призводить до зростання прибутковості через повторні продажі та крос-продажі. Довгострокові відносини відкривають можливість для продажу додаткових товарів та послуг (крос-продажі) або вдосконалених версій (ап-продажі) лояльним клієнтам, які вже довіряють компанії. Це не тільки збільшує обсяг продажів, але й підвищує середній чек та рентабельність клієнтів.

По-третє, успішна реалізація маркетингу взаємовідносин сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації компанії. Задоволені та лояльні клієнти стають «адвокатами» бренду, поширюючи позитивні відгуки та рекомендації (сарафанне радіо), що є однією з найефективніших форм маркетингу. Сильна репутація приваблює нових клієнтів, талановитих співробітників та інвесторів, створюючи додаткову цінність для підприємства.

По-четверте, маркетинг взаємовідносин забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. У сучасному світі, де продукти та послуги легко імітуються, відносини з клієнтами стають унікальним та важкодоступним для копіювання активом. Міцні зв'язки з клієнтами створюють бар'єри для входу нових конкурентів на ринок, оскільки лояльні споживачі менш схильні експериментувати з новими пропозиціями.

Нарешті, маркетинг взаємовідносин дозволяє створити синергію у взаємодії з партнерами. Побудова міцних відносин з постачальниками, дистриб'юторами та іншими бізнес-партнерами сприяє оптимізації ланцюгів поставок, підвищенню ефективності спільних проектів, обміну знаннями та ресурсами, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальну продуктивність та інноваційний потенціал підприємства [4].

Висновки з проведеного дослідження. Розвиток поняття маркетингу взаємовідносин є не просто зміною термінології, а фундаментальною трансформацією маркетингової парадигми, що зумовлена еволюцією ринкових відносин та зростаючими потребами споживачів. Дослідження підтверджує, що сучасний бізнес-ландшафт вимагає від підприємств переходу від короткострокових транзакцій до стратегічного партнерства, заснованого на довірі, взаємовигоді та довгостроковій співпраці.

Узагальнюючи, можна констатувати, що маркетинг взаємовідносин є еволюційним продовженням маркетингової думки, що виникла як відповідь на обмеженість транзакційного підходу. Його основна мета полягає у побудові та підтримці довготривалих, взаємовигідних відносин з усіма ключовими стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, постачальниками та співробітниками. Ключові аспекти цієї концепції включають орієнтацію на цінність клієнта протягом життєвого циклу (CLV), персоналізацію взаємодії та використання сучасних інформаційних систем, зокрема CRM, для ефективного управління даними та комунікаціями. Розмежування понять «маркетинг відносин»,

«маркетинг партнерських відносин» та «маркетинг лояльності», як показано у дослідженні [3], дозволяє глибше зрозуміти різноманітність та глибину цієї комплексної концепції.

Маркетинг партнерських відносин виокремлюється як ключовий фактор, демонструючи свою стратегічну незамінність для українських компаній в умовах війни, забезпечуючи адаптацію, міжнародну експансію та економічну стійкість. Здатність будувати міцні, довірчі відносини є невід'ємною складовою успішного функціонування та сталого розвитку будь-якої організації в умовах сучасного ринку.

Література

1. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 25. Випуск 2(73). С. 110–120.
2. Мороз Л. А., Князик Ю. М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 576. С. 29–32.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. С. 29.
4. Шафалюк О. К. Маркетинг партнерських відносин: моделювання та оптимізація параметрів взаємодії зі споживачами. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2018. 312 с.
5. Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження : монографія. Одеса : Астропринт, 2000. 304 с.
6. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 43. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis (дата звернення: 02.07.2025).
7. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. Черкаси : Гордієнко Є.С., 2022. 455 с.
8. Князик Ю. М. Роль маркетингу партнерських відносин у проектній діяльності. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 10–12 листопада 2011 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 671. URL: https://vlp.com.ua/files/17_31.pdf (дата звернення: 02.07.2025).
9. Князик Ю. М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*. 2010. № 690. С. 321–326. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (дата звернення: 01.07.2025).

References

1. Ivanova, M. and Miro, I. (2024), "Motivating Staff to Be Creative as a Factor in Ensuring the Competitiveness, Innovation and Adaptability of an Enterprise", *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, Vol. 25, Issue 2(73), pp. 110–120.
2. Moroz, L.A. and Kniazkyk, Yu.M. (2007), "Relationship Marketing: Problems of Conceptual Apparatus", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 576, pp. 29–32.
3. Harkavenko, S.S. (2002), *Marketynh* [Marketing], Libra, Kyiv, Ukraine, p. 29.
4. Holovchuk, Yu.O., and Dybchuk, L.V. (2019), *Marketynh partnerskykh vidnosyn: modeliuvannia ta optymizatsiia parametriv vzaemodii zi spozhyvachamy* [Relationship Marketing as an Important Element of Competitive Marketing Strategy], available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis (access date July 02, 2025).
5. Strii, L.O. (2000), *Marketynhove upravlinnia na rubezhi XXI stolittia: systemne doslidzhennia* [Marketing Management at the Turn of the 21st Century: A Systemic Study], monograph, Astroprynt, Odessa, Ukraine, 304 p.
6. Holovchuk, Yu.O. and Dybchuk, L.V. (2019), "Relationship Marketing as an Important Element of Competitive Marketing Strategy", *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 43, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis (access date July 02, 2025).
7. Kolomytseva, O.V., Vasylchenko, L.S., and Pepchuk, S.M. (2022), *Marketynhovi komunikatsii pidpriemstva: stratehichni vektory rozvytku v epokhu tsyfrovoi ekonomiky* [Enterprise Marketing Communications: Strategic Vectors of Development in the Era of Digital Economy], monograph, Gordienko E. S., Cherkasy, Ukraine, 455 p.
8. Kniazkyk, Yu.M. (2011), The Role of Partnership Marketing in Project Activities. *Modern Problems of Economics and Management: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Lviv, November 10–12, 2011), Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine, p. 671, available at: https://vlp.com.ua/files/17_31.pdf (access date July 02, 2025).

9. Kniazyk, Yu.M. (2010), "Interconnection of Subjects of Partnership Marketing", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Logistics*, no. 690, pp. 321-326, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (access date July 01, 2025).

Литюк Д.С.

РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

Мета. Мета дослідження полягає в аналізі еволюції поняття маркетингу взаємовідносин, визначення його ключових характеристик, принципів та значення для сучасних підприємств, а також обґрунтування ролі управління відносинами з клієнтами (CRM) як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплексний підхід, зокрема: аналіз наукової літератури – для простеження передумов виникнення, основних етапів розвитку та концептуалізації маркетингу взаємовідносин; порівняльний аналіз – для розмежування понять «маркетинг відносин», «маркетинг партнерських відносин» та «маркетинг лояльності», а також для визначення ключових характеристик і принципів маркетингу взаємовідносин у порівнянні з транзакційним маркетингом; системний аналіз CRM та інструментів маркетингу взаємовідносин – для визначення впливу на лояльність клієнтів, прибутковість та конкурентні переваги підприємств. Методика дозволяє зіставити теоретичні концепції з практичними результатами впровадження маркетингу взаємовідносин у сучасних умовах бізнесу, зокрема в Україні.

Результати дослідження. Доведено, що маркетинг взаємовідносин виступає стратегічною філософією управління, яка забезпечує перехід від короткострокових транзакцій до довгострокових взаємовигідних відносин з усіма ключовими стейкхолдерами. Визначено основні характеристики цього підходу, серед яких довгострокова орієнтація, взаємовигода, довіра, співпраця та орієнтація на споживача. Проаналізовано роль CRM-систем та концепції цінності клієнта протягом життєвого циклу (CLV) у підвищенні ефективності бізнес-процесів, персоналізації пропозицій і формуванні лояльності клієнтів. Обґрунтовано, що застосування партнерського маркетингу дозволяє підприємствам оптимізувати взаємодію з постачальниками та дистриб'юторами, зменшувати ризики, підвищувати прибутковість та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Наукова новизна результатів дослідження. Полягає в узагальненні та систематизації підходів до маркетингу взаємовідносин шляхом інтеграції трьох ключових компонентів: управління CRM, концепції цінності клієнта (CLV) та партнерського маркетингу. У роботі обґрунтовано, що їх комплексне застосування забезпечує формування довгострокових взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані інструменти маркетингу взаємовідносин можуть бути впроваджені в підприємствах різних галузей (промисловість, агропромисловий комплекс, торгівля та послуги) для підвищення лояльності клієнтів, оптимізації бізнес-процесів, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій. Використання CRM, CLV та партнерського маркетингу дозволяє створити інтегровану стратегію, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Ключові слова: маркетинг взаємовідносин, транзакційний маркетинг, управління відносинами з клієнтами, лояльність, партнерські відносини, еволюція маркетингу.

Lytiuk D.S.

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF RELATIONSHIP MARKETING

Purpose. The aim of the study is to analyse the evolution of the concept of relationship marketing, identify its key characteristics, principles, and significance for modern enterprises, and substantiate the role of customer relationship management (CRM) as a strategic tool for enhancing the competitiveness of businesses.

Methodology of research. To achieve the stated purpose, a comprehensive approach was used: literature analysis – to trace the prerequisites for the emergence, main development stages, and conceptualization of relationship marketing; comparative analysis – to distinguish between the concepts of "relationship marketing," "partnership marketing," and "loyalty marketing," and to define key characteristics and principles of relationship marketing in comparison with transactional marketing; system analysis of CRM and Relationship Marketing Tools – to determine their impact on customer loyalty, profitability, and competitive advantage. This methodology allows the alignment of theoretical concepts with practical results of implementing relationship marketing in contemporary business conditions, particularly in Ukraine.

Findings. The study establishes that relationship marketing functions as a strategic management philosophy that ensures the transition from short-term transactions to long-term mutually beneficial relationships with all key stakeholders. It identifies the core characteristics of this approach, including long-term orientation, mutual benefit, trust, cooperation, and customer orientation. The study also substantiates the importance of CRM systems and the concept of customer lifetime value (CLV) for improving business processes, personalizing offerings, and building customer loyalty. It is substantiated that the use of affiliate

marketing enables companies to optimize interactions with suppliers and distributors, reduce risks, increase profitability, and create long-term competitive advantages.

Originality. The scientific novelty lies in the generalization and systematization of approaches to relationship marketing through the integration of three key components: CRM management, Customer Lifetime Value (CLV) concept, and partnership marketing. The study substantiates that their combined application ensures the formation of long-term mutually beneficial relationships with stakeholders and contributes to enhancing the competitiveness of enterprises in the current market conditions.

Practical value. The proposed relationship marketing tools can be implemented in enterprises across various sectors (industry, agriculture, trade, and services) to increase customer loyalty, optimize business processes, enhance profitability, and strengthen market positions. Utilizing CRM, CLV, and partnership marketing allows the creation of an integrated strategy that ensures long-term competitiveness and stability.

Key words: relationship marketing, transactional marketing, customer relationship management, loyalty, partnerships, evolution of marketing.

Дата надходження рукопису: 19.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 15.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

Михайлов А.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 075 Маркетинг,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0753-739X>,
Хмельницький національний університет*

ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТІ ПСИХОТЕМПОРАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Mykhailov A.R.,
*applicant of the third (educational and scientific) level of higher
education in the specialty 075 Marketing,
Khmelnytskyi National University*

THE PROBLEM OF ACCESSIBILITY OF PSYCHOTEMPORAL MARKETING RESEARCH IN SMALL BUSINESSES

Постановка проблеми. Малий і середній бізнес складає 99,9 % підприємств України, забезпечує понад 81 % зайнятості та близько 70 % валової доданої вартості [1]. В умовах цифровізації та високої конкуренції ефективність малих підприємств залежить від здатності розуміти поведінку споживачів і оперативно реагувати на зміни попиту [2]. Сучасні споживачі мають обмежену увагу та високі очікування щодо релевантності комунікації, що вимагає нових підходів до маркетингу. Одним із таких є психотемпоральний маркетинг, який враховує психологічні та часові особливості сприйняття інформації. Такі дослідження дають змогу краще залучати клієнтів, орієнтуючись на тривалість уваги, пам'ять і когнітивні особливості взаємодії з брендом [3].

Традиційно комплексні маркетингові дослідження (особливо із застосуванням нейротехнологій – EEG, fMRI, відстеження погляду тощо) були прерогативою великих компаній через їхню високу вартість та необхідність спеціальної експертизи. Малі підприємства, які зазвичай мають обмежені фінансові та людські ресурси, не можуть дозволити собі масштабні психотемпоральні маркетингові дослідження у класичному вигляді. Це створює науково-практичну проблему: як забезпечити малий бізнес знаннями і засобами для використання психологічних та часових інсайтів у маркетингу. Актуальність вирішення цієї проблеми зумовлена тим, що без інноваційних маркетингових підходів малі підприємства ризикують втрачати конкурентоспроможність. Обмеженість доступу до сучасних методів аналізу споживачів може призводити до менш ефективних рекламних кампаній, слабкого утримання клієнтів та втрати потенційних доходів.

Необхідність адаптації сучасних досягнень маркетингової науки (нейромаркетинг, поведінкова економіка, аналіз клієнтського досвіду) до потреб малого бізнесу зумовлює актуальність дослідження. Це відповідає глобальній тенденції демократизації технологій – впровадження інновацій доступне не лише корпораціям, а й малим підприємствам. Практичне завдання – знайти економічно доцільні способи застосування психотемпоральних інструментів у малому бізнесі, особливо в українських умовах; наукове – визначити ефективні аспекти психотемпорального маркетингу та подолати розрив між теорією і практикою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються зростанням досліджень, присвячених психологічним підходам у маркетингу та їхній адаптації для малого бізнесу. Це свідчить про зростаючий інтерес до вивчення несвідомих реакцій споживачів. В Україні також простежується інтерес до цього напрямку, зокрема в контексті малого підприємництва.

Карпенко Н. та співавтори досліджували нейромаркетинг у контексті малого бізнесу, проаналізувавши інноваційні методи, орієнтовані на поведінку споживачів [4]. Вони виокремили ключові компоненти нейромаркетингу – дослідження мозкових реакцій, аудіо- й аромамаркетинг, сторітелінг, нейрокопірайтинг, нейродизайн – і встановили його зв'язок із емоційним та партизанським маркетингом. Нейромаркетинг дає змогу малим підприємствам ефективніше комунікувати з аудиторією через сенсорні стимули, формуючи емоційний досвід споживання та підвищуючи лояльність. Поєднання з партизанськими підходами забезпечує високу залученість при мінімальних витратах.

Морохова В. та Бойко О. вказують, що головною перешкодою для активного маркетингу малого бізнесу є обмеженість фінансових і ресурсних можливостей [5]. Це зумовлює потребу у малобюджетних інструментах, зокрема у стратегії партизанського маркетингу, яка дозволяє досягати ефективного просування при мінімальних витратах. Такий підхід частково компенсує нестачу ресурсів, проте залишається проблема прогнозованості та системності його застосування. Нерезультативність окремих рішень може викликати фрустрацію та знижувати активність. Отже, малому бізнесу необхідно формувати маркетингову стратегію на основі сучасних концепцій і технологій для гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

У 2024 р. з'явилися дослідження, що демонструють практичне застосування психотемпоральних методів у малому бізнесі. Зокрема, Чигрин О. та співавтори провели нейромаркетинговий експеримент із використанням технології eye-tracking для аналізу реакцій споживачів на рекламні постери місцевого ресторану [6]. Використання портативного трекера Pupil Labs дозволило отримати теплові карти уваги, точки фіксації погляду, області інтересу та час розгляду елементів. Це дало змогу визначити оптимальні дизайнерські рішення для ефективнішого сприйняття реклами.

Аналіз публікацій засвідчує формування наукових засад психотемпорального та нейроповедінкового підходів у маркетингу. Методи нейромаркетингу, емоційного та партизанського маркетингу мають потенціал підвищення ефективності роботи з клієнтами малого бізнесу. Водночас фіксуються бар'єри впровадження: обмеженість фінансування, кадрів і знань. Попри зростаючий інтерес і окремі успішні приклади, рівень застосування таких підходів залишається низьким. Зокрема, у 2022 р. власний сайт мали лише близько 30 % малих підприємств проти 70 % великих [1], що свідчить про обмежену доступність навіть базових цифрових інструментів. Невирішеним залишається питання практичної доступності новітніх маркетингових технологій для малого бізнесу.

Постановка завдання. Мета статті – наукове обґрунтування та пошук практичних рішень щодо підвищення доступності психотемпоральних маркетингових досліджень у малому бізнесі України, а також визначення ефективних інструментів для їх застосування в умовах цифрової економіки.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати необхідність і потенціал психотемпоральних інструментів для малого бізнесу на основі сучасних наукових даних;
- 2) виявити малобюджетні рішення для отримання психологічних інсайтів (цифрова аналітика, онлайн-дослідження, партизанський маркетинг тощо);
- 3) оцінити значення цього напрямку для цифрової трансформації підприємництва в Україні;
- 4) сформулювати практичні рекомендації та окреслити напрями подальших досліджень.

Таким чином, стаття націлена не лише на теоретичний огляд проблеми, але й на пропозицію конкретних рішень, які мають практичну цінність для підприємців.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному маркетингу посилюється увага до впливу на споживача не тільки через раціональні аргументи, але й через психологічні, емоційні та часові чинники. Підхід психотемпорального маркетингу спрямований на розуміння і використання цих аспектів у споживчій поведінці для підвищення ефективності рекламних стратегій [3]. Водночас дослідники констатують, що, попри активну імплементацію нових дизайнерських підходів, «залишаються питання щодо оптимального використання психотемпорального маркетингу для підвищення довготривалої взаємодії з користувачами» [3]. Інакше кажучи, існує розрив між теорією і практикою: мало прикладних кейсів і методик, які демонстрували б, як саме інтегрувати психотемпоральні фактори в реальні маркетингові кампанії.

Для подолання цієї проблеми слід розробити комплексні дослідницькі схеми, які поєднуюватимуть експериментальні та аналітичні методи. Наприклад, першим кроком може бути збір даних про поведінку цільової аудиторії з урахуванням часу доби, сезонності та емоційної реакції на різні рекламні стимули (аналітика веб-поведінки, опитування, фокус-групи тощо). Наступним етапом – аналіз цих даних із використанням методів тестування емоційних реакцій (контроль когнітивного навантаження, вимірювання змін настрою, спостереження) і якісних інтерв'ю. Модель SPIN може служити корисним інструментом на стадії інтерв'ювання: вона передбачає чотири типи питань – ситуаційні, проблемні, імплікаційні та потрібно-вигідні (Need-Payoff) [7]. За схемою SPIN (рис. 1) (англ. *Situation, Problem, Implication, Need-Payoff*) розробка інтерв'ю допомагає глибше вникнути у бізнес-контекст клієнта, виявити його труднощі і потреби, а потім вивести вигоди від вирішення цих проблем. Це дозволяє отримувати емпіричні дані без «монологу продавців»: спочатку з'ясовуються обставини і проблеми (Situation/Problem), потім – наслідки і вигоди (Implication/Need-Payoff) [7].

Застосування SPIN-моделі у маркетингових дослідженнях може виглядати так: спочатку задаються ситуаційні питання про звички споживача (наприклад, «Як ви зазвичай дізнаєтеся про нові акції?»), потім – проблемні («Що не подобається у діючій рекламі?»), імплікаційні («Як це впливає на вашу зацікавленість продуктом?»), і нарешті – «Need-Payoff»-питання («Як би ви оцінили користь рекламної кампанії, що враховує ваш настрій у певний час доби?»). Такий підхід систематизує збір інформації і показує шляхи вдосконалення стратегії на основі реальних потреб.

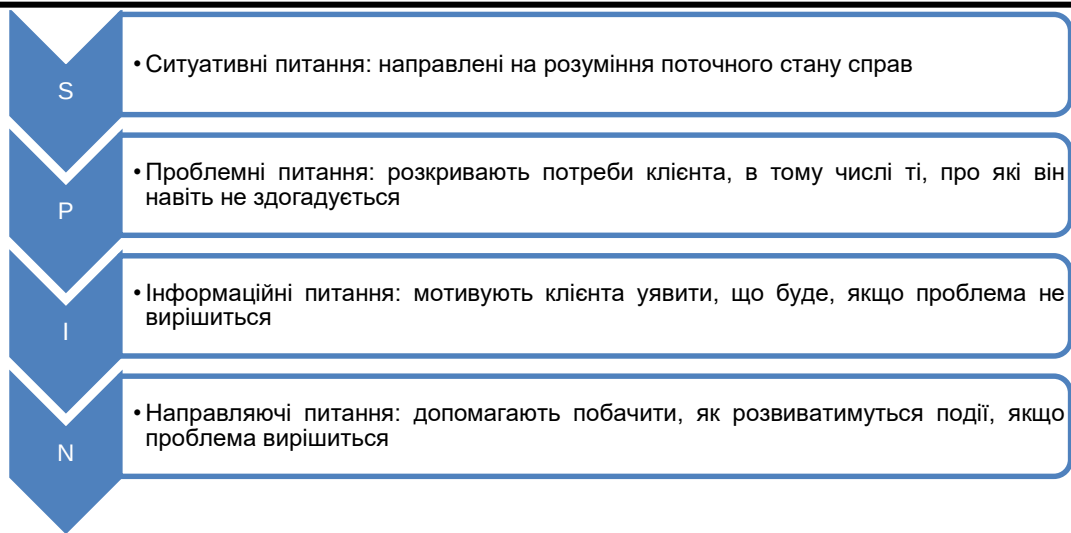


Рис. 1. Схема SPIN-моделі продажів: чотири типи питань

Джерело: [7]

Після аналізу глибоких інтерв'ю та даних аналітики формуються практичні рекомендації. Це можуть бути налаштування розкладу публікацій (наприклад, адаптація контенту до добових ритмів споживачів [3]), сезонних акцій або створення емоційно-чутливого контенту. Ланцюжок дослідження можна сформулювати так:

- 1) збір даних про поведінку і емоційні реакції аудиторії у різний час;
- 2) аналіз даних з використанням статистичних методів та інтерв'ю за моделлю SPIN;
- 3) розробка рекомендацій щодо оптимального розміщення рекламних матеріалів (час доби, тематичний контекст, емоційна складова);
- 4) тестування гіпотез у реальних маркетингових кампаніях і вимірювання їхньої ефективності (зворотний зв'язок, метрики конверсії).

Така схема дозволяє поєднати теоретичні знання з практичною реалізацією і поступово підвищити доступність та перевірюваність психотемпоральних ідей у маркетингу.

Застосування психотемпорального маркетингу на практиці означає, що малий бізнес має проектувати свою комунікацію з клієнтами з урахуванням кривої уваги та пам'яті споживача. Наприклад, добре відомим є ефект, що люди найкраще запам'ятовують початок і кінець взаємодії (ефект первинності та новизни), тому невеликому магазину доцільно приділити особливу увагу першому контакту з клієнтом (вітання, візуальний вигляд входу) та останньому елементу взаємодії (наприклад, приємне післяпродажне повідомлення). Інший приклад – часові обмеження пропозицій (принцип дефіциту і терміновості): психологічно обмежений час акції стимулює швидше прийняття рішення. Малі бізнеси часто використовують розпродажі «лише сьогодні» або таймери на сайтах, навіть не усвідомлюючи, що імплементують тим самим психотемпоральний тригер (тиск часу на підсвідомість покупця). Також працює темпоральна орієнтація споживача на теперішнє, майбутнє: товари та послуги, що акцентують увагу на користі і вигоді «тут і зараз», чи в майбутньому. Отже, вже ці прості прийоми підтверджують корисність психотемпорального підходу – він допомагає керувати увагою та поведінкою клієнта в часі.

Наукові дослідження підтверджують, що врахування тривалості та послідовності споживацького досвіду дає переваги. Так, Йохна М. та Михайлов А. стверджують, що використання психотемпорального маркетингу – у значенні врахування уваги, пам'яті, когнітивного навантаження протягом часу – може підвищити орієнтованість дизайну та маркетингу на користувача, збільшити його задоволеність і конверсії [3]. Іншими словами, бренди, які вибудовують комунікацію з огляду на психологічний стан і часові рамки споживача, отримують більш лояльну аудиторію. Для малого бізнесу це особливо важливо, адже утримати клієнта складніше при обмежених маркетингових бюджетах – тому кожен етап взаємодії з клієнтом має бути максимально продуманим і ефективним.

Одними з ключових бар'єрів на шляху впровадження психотемпоральних маркетингових досліджень у малому бізнесі залишаються фінансові та методологічні обмеження. Повноцінні нейромаркетингові дослідження, що вимагають лабораторного обладнання, фахових знань і значних інвестицій, здебільшого доступні лише великим корпораціям. Для малих підприємств такі витрати є непомірними, тому постає необхідність пошуку альтернатив, що дозволяють скоротити витрати без істотного зниження інформативності досліджень.

Певні технологічні зрушення відкривають можливості для здешевлення процесу аналізу поведінки споживача. Зокрема, на ринку з'явилися портативні пристрої для відстеження погляду, які можуть працювати у зв'язці з персональними комп'ютерами або навіть смартфонами. Хоча ці пристрої

все ще не є повністю бюджетними, їх спільне використання можливе завдяки кооперації малих підприємств або за підтримки центрів розвитку бізнесу. Ефективним рішенням також може стати створення дослідницьких осередків на базі університетів, де інвестиції в обладнання поєднуються з освітніми та практичними цілями.

З метою систематизації наявних альтернатив повноцінним нейромаркетинговим дослідженням у великому бізнесі, доцільно представити огляд інструментів, які можуть бути адаптовані малим підприємствами без значного фінансового навантаження. У табл. 1 наведено порівняльний опис доступних технологічних і організаційних рішень, їхню типологію, рівень доступності для малого бізнесу та очікувану практичну цінність у контексті психотемпорального маркетингу.

Таблиця 1

Альтернативи класичним психотемпоральним дослідженням для МСБ

Альтернатива	Тип рішення	Ресурсна доступність	Практична користь для малого бізнесу
Портативні трекери погляду	Апаратне рішення	Середня (за кооперації, оренди, підтримки університетів)	Візуалізація уваги (heatmaps), оптимізація рекламних макетів
AI-сервіси для прогнозу уваги (теплокарти)	Програмне рішення	Висока (безкоштовні пакети або спільна підписка)	Попереднє тестування дизайну без реальних користувачів
Google Analytics / аналітика соцмереж	Цифрова аналітика	Висока (доступна і безкоштовна для базового рівня)	Визначення часу взаємодії, глибини перегляду, моментів відтоку
Опрацьовані наукові джерела (open access)	Освітній ресурс	Висока, але потребує часу й навичок	Отримання готових інсайтів про поведінку споживача
Онлайн-опитування, A/B-тестування	Інтерактивний інструмент	Висока (доступність Google Forms, соцмереж)	Виявлення уподобань, швидке тестування гіпотез

Джерело: [1; 4; 6]

Як свідчать дані табл. 1, малий бізнес вже сьогодні має у розпорядженні низку інструментів, здатних замінити або частково імітувати повноцінні психотемпоральні дослідження. Хоча ці засоби поступаються класичним лабораторним підходам за точністю, вони мають значну перевагу в доступності, простоті використання та швидкості отримання результатів. Більшість із них не потребують спеціалізованої технічної бази або високої кваліфікації, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. Таким чином, ключовим завданням стає не лише інформування підприємців про існування таких інструментів, але й створення умов для їх практичного освоєння та інтерпретації результатів.

Крім апаратних засобів, з'явилися й програмні рішення на базі штучного інтелекту, що дають змогу моделювати елементи нейромаркетингу без залучення фізичних пристроїв. Наприклад, онлайн-сервіси, які генерують прогнозовані теплові карти уваги до рекламних макетів, дозволяють малому бізнесу попередньо оцінити ефективність дизайну без реальних експериментів. Такі сервіси часто мають безкоштовні тарифи або передбачають спільну підписку кількох користувачів. Університети також можуть укладати угоди про пільговий доступ до таких платформ, що створює взаємовигідну модель співпраці між наукою, технологічними компаніями та підприємцями.

Важливим напрямом є використання вже наявних даних і досліджень. Малому бізнесу варто активно використовувати оприлюднені результати наукових досліджень з нейромаркетингу [1]. У світі накопичено значний масив знань про те, як колір впливає на емоції покупця, яка музика збільшує час перебування клієнта в магазині, які слова у рекламі краще запам'ятовуються тощо. Багато з цих інсайтів доступні у відкритих публікаціях або оглядах. Отже, підприємцю не обов'язково проводити власний експеримент. Проблема, втім, у тому, що підприємець може не мати часу і навичок для аналізу наукової літератури. Тут постає роль бізнес-асоціацій, освітніх проектів і консультантів: перекласти наукові висновки у практичні рекомендації, зрозумілі бізнесу. Наприклад, створення коротких але змістовних інструкцій, були б доступною мовою описані найбільш актуальні та оптимальні інструменти та способи інтерпретації даних в психотемпоральному маркетингу.

Другий бар'єр – брак кваліфікації. Більшість малих підприємств не мають штатного маркетолога, а тим більше спеціаліста з поведінкової науки, UX чи контенту. Тому навіть при наявності інструментів виникає питання: хто буде їх використовувати та інтерпретувати результати? Вирішення тут лежить у площині спрощення і автоматизації. Сучасні сервіси аналітики намагаються надавати інтуїтивно зрозумілі індикатори.

Приміром, Google Analytics (Universal чи GA4) пропонує показник середньої тривалості сеансу і показник відмов – ці цифри вже багато говорять про те, чи вдається утримати увагу відвідувача на сайті. Малий бізнес цілком може відстежувати такі метрики самостійно. Соцмережі надають

безкоштовну аналітику, де видно, в який час доби і які типи постів збирають найбільшу взаємодію – це теж елемент психотемпорального аналізу (виявлення оптимального часу комунікації з аудиторією).

Отже, бюджетні цифрові інструменти – веб-аналітика, аналітика соцмереж, онлайн-опитувальники – вже зараз виступають джерелом даних про поведінку клієнтів. Завдання полягає у тому, щоб малий бізнес почав повноцінно ними користуватися. На жаль, рівень проникнення навіть простих цифрових інструментів поки є низьким (ті ж дані OECD показують, що більшість дрібних підприємців не мають навіть сайту [1]).

Оскільки основним завданням є практична імплементація психотемпорального підходу в умовах обмежених ресурсів, доцільно виділити ті інструменти та підходи, які вже зараз доступні малим підприємствам в Україні. У табл. 2 систематизовано практичні рішення, що дозволяють збирати поведінкові інсайти, тестувати маркетингові гіпотези й адаптувати комунікацію без значних витрат.

Таблиця 2

Практичні інструменти для впровадження психотемпорального підходу в малому бізнесі

Інструмент / Підхід	Суть і механізм дії	Рівень доступності	Переваги
Партизанський маркетинг	Нетрадиційні методи взаємодії (подарунки, гумор, флешмоби) для виклику емоцій	Високий	Висока залученість, низька вартість, емоційний зв'язок
Онлайн-опитування, A/B тестування	Просте порівняння реакцій на варіанти контенту, анкети після взаємодії	Високий	Дешево, швидкий збір зворотного зв'язку
UX-аналітика (Hotjar, Clickmap тощо)	Теплові карти кліків, запис сесій, шляхи користувачів на сайті	Середній	Розуміння моментів уваги/відтоку, оптимізація контенту
Співпраця з університетами та стартапами	Проведення досліджень студентами, доступ до техніки, обмін знаннями	Середній	Безкоштовний або пільговий аналіз, нові ідеї та контакти
Освітні проекти і бізнес-інкубатори	Платформи, які допомагають засвоїти методи та аналітичні підходи	Високий	Підвищення кваліфікації, готові шаблони та кейси

Джерело: [9–11]

Таким чином, малі підприємства мають у своєму розпорядженні не лише базові цифрові інструменти, але й організаційні механізми для здобуття поведінкових інсайтів без потреби у великих інвестиціях. Використання наведених рішень дозволяє не просто адаптувати маркетинг до психології споживача, а й створити підґрунтя для більш науково обґрунтованої, системної взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі.

Впровадження сучасних маркетингових інструментів у малий бізнес матиме позитивний вплив не лише на окремі компанії, але й на економіку в цілому. По-перше, підвищиться конкурентоспроможність малого бізнесу. Враховуючи, що малі та середні підприємства в Україні забезпечують понад 70 % валової доданої вартості [1], їхній успіх прямо відбивається на макроекономічних показниках. Якщо навіть невеликі фірми почнуть ефективніше залучати і утримувати клієнтів завдяки психологічно обґрунтованим методам, це призведе до зростання продажів, розширення бізнесу, створення нових робочих місць. Особливо актуально це в умовах відбудови економіки та адаптації до викликів воєнного часу – малий бізнес, який швидко впроваджує інновації, більш стійкий до криз.

По-друге, розвиток цього напрямку сприятиме формуванню культури бізнес-рішень на основі даних. В Україні традиційно чимало підприємців покладаються на власний досвід та інтуїцію. Популяризація психотемпорального підходу фактично означає популяризацію наукового підходу в маркетингу: виміряй, проаналізуй і лише потім вирішуй. Це підвищує загальний рівень професіоналізації підприємництва. Бізнесмени, знайомі з такими поняттями, як когнітивне навантаження споживача чи емоційний резонанс бренду, будуть більш підготовлені до конкуренції на глобальному ринку, де використання big data і аналізу поведінки є нормою.

По-третє, підтримка психотемпоральних досліджень у малому бізнесі може стимулювати інноваційну активність у IT-секторі. Попит на прості і доступні маркетингові аналітичні інструменти з боку малого та середнього бізнесу може спонукати українські IT-компанії розробляти відповідні рішення. Це може бути вигідною нішею – програми, що аналізують поведінку користувачів і видають поради саме для невеликих інтернет-магазинів чи локальних сервісів. Таким чином, виникне синергетичний ефект: малий бізнес – замовник інновацій, IT-сектор – постачальник, а в результаті виграє економіка.

Нарешті, розвиток психотемпорального маркетингу вписується у стратегію цифрової трансформації України. Як зазначає ОЕСР, цифровізація є пріоритетом і держава готує стратегію підвищення цифрової зрілості малого та середнього бізнесу на 2024–2027 роки [1]. Включення

елементів маркетингових інновацій до цієї стратегії логічне, адже просто навчити бізнес користуватися інтернетом замало – треба навчити його ще й ефективно комунікувати в цифровому середовищі. Психотемпоральний аспект – це те, що додає людського виміру цифровій трансформації, робить технології інструментом кращого розуміння людини.

На практиці дана концепція була перевірена під час підготовки дисертаційної роботи «Психотемпоральний маркетинг у формуванні діджитал-середовища», в рамках якої нами було проведено комплексне дослідження цифрового середовища підприємства Step-Psy (психологи онлайн) за допомогою доступних інструментів: Google Forms для визначення часу необхідного для прийняття рішення щодо звернення до психолога та важливої інформації на сайті, безкоштовна версія Hotjar для взаємодії користувача із сайтом, Gaze Recorder фіксації точок уваги погляду користувача (для невеликого дослідження потрібно оплатити близько 100–200\$ за користування ресурсами сервісу), інструменти аналітики You Tube, а також базові принципи дизайну і сприйняття користувачем часу (психотемпоральний портрет). Завдяки невеликому дослідженню та подальшій корекції контенту та сайту вдалось досягти наступних показників (табл. 3).

Таблиця 3

Результати проведеного дослідження поведінки користувачів електронних ресурсів

Показники	До змін (було)	Після змін (стало)
Глибина перегляду головної сторінки (частка користувачів, що доскропили до блоку «Переваги» сервісу)	24 %	33 % (↑ на 9 %) – більше користувачів ознайомлюються з перевагами сервісу
Bounce Rate (відсоток відмов)	71 %	65 % (↓ на 6 %) – зменшення відсотка користувачів, що покинули сайт після перегляду однієї сторінки
Середня тривалість сесії на сайті	93 с	120 с (↑ на 27 с) – користувачі довше взаємодіють із сайтом
Середній час до першого кліку	~20 с	~25 с (↑ на 5 с) – користувачі витрачають більше часу на ознайомлення перед першою дією
Повне перегляднення відео на YouTube (частка глядачів, що додивились ролик до кінця)	~15–17 %	22 % (↑ ~7–5 %) – більше глядачів дивляться відеоконтент повністю
Утримання уваги в перші 30 с відео	~30 % глядачів	36 % глядачів (↑ на ~6 %) – більше аудиторії залишаються після перших 30 с
Середня кількість переглядів відео (на ролик)	~1000	~1000 (без змін) – кількість переглядів відео істотно не змінилася
Оцінки фокус-групи щодо зручності та зрозумілості	Деякі користувачі відзначали неочевидність переваг, перевантаженість сторінки (за якісними даними опитувань)	Більшістю відмічено чітку подачу інформації, привабливі переваги сервісу, зрозумілі умови використання – якість досвіду покращилась

Джерело: дослідження автора

Було змінено структуру першого блоку сайту, визначено пріоритетність інформації на сайті, теплові карти показали, які зони найбільше цікавлять користувачів, і скільки часу потрібно користувачу, аби розібратись з інтерфейсом. Також завдяки спостереженням та опитуванням було визначено, що більшість людей приймають рішення щодо звернення до психолога 1–3 місяці, що робить обов'язковим можливість легко згадати сервіс, що пропонує цю послугу; окремі користувачі повертались до сайту декілька разів протягом місяця перед покупкою послуги. Рівень конверсій зазнав незначних покращень (було недостатньо часу для якісного аналізу рівня кореляції між зміною дизайну та конверсіями).

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження підтвердило, що психотемпоральні маркетингові інструменти – тобто методи, які враховують психологічні особливості сприйняття інформації у часі, – є необхідними і корисними для підвищення ефективності малого бізнесу в цифрову епоху. Вони дозволяють малим підприємствам краще розуміти своїх споживачів, привернути і утримати їхню увагу, вибудувати довготривалі відносини з клієнтами. Зокрема, застосування елементів нейромаркетингу (аналіз уваги, емоцій, пам'яті) та поведінкових підходів (дефіцит часу, сторітелінг, сенсорний маркетинг) сприяє зростанню показників залученості аудиторії та продажів, що особливо цінно для фірм з обмеженими бюджетами.

Разом з тим, підтверджено наявність суттєвої проблеми доступності цих інструментів для малого бізнесу. Основними бар'єрами є брак фінансових ресурсів на дорогі дослідження і технології, а також нестача спеціалізованих знань у сфері психології та аналізу даних. В ході роботи виявлено, що, попри складнощі, існують реалістичні шляхи розв'язання проблеми. До них належать:

- впровадження малобюджетних методів маркетингових досліджень (опитування, А/В тести, аналіз наявних цифрових метрик);
- використання готових наукових результатів та кращих практик нейромаркетингу, що вже оприлюднені (безкоштовна «експлуатація» чужих напрацювань);
- застосування партизанського маркетингу і креативних експериментів для отримання інсайтів про вподобання клієнтів;
- поступове освоєння доступних технологічних рішень (веб-аналітика, теплові карти, недорогі трекари погляду);
- налагодження співпраці між малим бізнесом та освітньо-науковими структурами для синергії знань і практики.

Практичне впровадження запропонованих підходів дозволить значно зблизити малий бізнес із сучасними маркетинговими трендами. Як зазначають дослідники, більшість власників малого бізнесу вже починають проявляти інтерес до нейромаркетингу, оскільки розуміють його потенціал і те, що його використання не завжди потребує великих коштів [5]. Активізація цих процесів, підсилена загальною цифровізацією і наявністю багатогранних методик, здатна забезпечити будь-якому підприємству можливість застосовувати елементи психотемпорального маркетингу у своїй діяльності. В результаті малі фірми отримають конкурентні переваги: краще розуміння споживача, можливість обійти конкурентів, збільшити продажі при тих самих витратах на маркетинг [5].

Для цифрової економіки України впровадження описаних підходів означатиме більш рівномірний розвиток – не лише ІТ-сектор чи великий бізнес виграватимуть від новітніх технологій, але й широка база малих підприємств. Це зміцнить економічну стійкість, адже малі бізнеси, озброєні сучасними інструментами, легше адаптуються до змін ринку та кризових ситуацій. Фактично, поширення психотемпорального маркетингу серед малого та середнього бізнесу стане індикатором їхньої цифрової зрілості та інноваційності.

Безперечно, окреслений напрям потребує подальших наукових розробок. Перспективними є такі напрями:

- 1) розробка спрощених методик нейромаркетингового аналізу спеціально для малих підприємств (наприклад, протокол проведення міні-експерименту в торговій точці з мінімумом обладнання);
- 2) дослідження економічної ефективності впровадження психотемпоральних інструментів у малому бізнесі (кількісні показники приросту виручки, ROI від таких інновацій);
- 3) створення освітніх програм та рекомендацій для підприємців-практиків – це можуть бути посібники, онлайн-курси, інтерактивні платформи, що навчають основам поведінкового маркетингу;
- 4) вивчення особливостей українських споживачів у контексті психотемпорального маркетингу (чи є якісь культурно обумовлені реакції, які слід враховувати нашим підприємцям).

Подальші дослідження також можуть зосередитися на технологічній стороні – оцінюванні доступності нових девайсів і програм для аналізу споживачів, апробації їх у польових умовах малого бізнесу. Ці кроки допоможуть перетворити нинішню проблему обмеженої доступності психотемпоральних досліджень на нову можливість для зростання малого підприємництва. В результаті український малий бізнес зможе повною мірою скористатися досягненнями сучасного маркетингу, посилюючи свій внесок у розвиток цифрової економіки країни.

Література

1. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
2. Мосумова А. К., Пурей Є. Ю. Ефективність бізнесу в умовах цифровізації: маркетинговий аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 187-196.
3. Михайлов А., Йохна В. Еволюція дизайну сайтів як результат адаптації маркетингових інструментів до змін психологічного сприйняття інформації цільовими аудиторіями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 62-73.
4. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу / Карпенко Н., Іваннікова М., Білоусько Т., Яловега Н., Захаренко-Селезньова А. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3(109). С. 46-53.
5. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2024. № 4. Т. 1. С. 56-61.
6. Chygryn O., Shevchenko K., Tuliakov O. Neuromarketing as a mechanism of communication with the consumer: the case for small business. *Marketing and management of innovations*. 2024. Vol. 15(2). P. 26-38.
7. Massey R. SPIN selling: complete guide to sales success. *Huthwaite International*. 2021. URL: <https://www.huthwaiteinternational.com/blog/complete-guide-to-spin-selling#:~:text=,customer's%20current%20situation> (дата звернення: 02.07.2025).

8. Less bureaucracy, more business: Ukraine's digital transformation. *Digital State UA*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation> (дата звернення: 02.07.2025).
9. Михальченко І. Г., Токар Ю. В., Литвиненко А. О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці. Серія «Маркетинг»*. 2024. № 1(94). С. 113-119.
10. User Attention Span: The Biggest Challenge for Marketers [2025]. *DevriX*. 2024. URL: <https://devrix.com/tutorial/user-attention-span/> (дата звернення: 02.07.2025).
11. Устік Т., Шматок М. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>.

References

1. OECD (2024), *Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini [Increasing resilience by accelerating the digital transformation of business in Ukraine]*, OECD Publishing, Paris, France, DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
2. Mosumova, A.K. and Purei, Ye.Yu. (2023), "Business efficiency in the context of digitalization: marketing aspect", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 6(17), pp. 187-196.
3. Mykhailov, A. and Yokhna, V. (2024), "The evolution of website design as a result of the adaptation of marketing tools to changes in the psychological perception of information by target audiences", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 62-73.
4. Karpenko, N., Ivannikova, M., Bilousko, T. et al. (2023), "Innovative marketing technologies for small businesses", *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 3(109), pp. 46-53.
5. Morokhova, V. and Boiko, O. (2024), "Marketing support for small business activities", *Ekonomichnyi forum*, no. 4, Vol. 1, pp. 56-61.
6. Chygryn, O., Shevchenko, K. and Tuliakov, O. (2024), "Neuromarketing as a mechanism of communication with the consumer: The case for small business", *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 15(2), pp. 26-38.
7. Massey, R. (2021), "SPIN selling: Complete guide to sales success", *Huthwaite International*, available at: <https://www.huthwaiteinternational.com/blog/complete-guide-to-spin-selling#:~:text=,customer's%20current%20situation> (access date July 02, 2025).
8. Digital State UA (2025), Less bureaucracy, more business: Ukraine's digital transformation, available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation> (access date July 02, 2025).
9. Mykhalchenko, I.H., Tokar, Yu.V. and Lytvynenko, A.O. (2024), "Digital marketing tools: the current stage of evolution", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Seriya "Marketing"*, no. 1(94), pp. 113-119.
10. DevriX (2024), *User attention span: The biggest challenge for marketers [2025]*, available at: <https://devrix.com/tutorial/user-attention-span/> (access date July 02, 2025).
11. Ustik, T. and Shmatok, M. (2024), "Innovative technologies in brand management in small businesses", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 69, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>.

Михайлов А.Р.

ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТІ ПСИХОТЕМПОРАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Мета. Наукове обґрунтування та пошук практичних рішень щодо підвищення доступності психотемпоральних маркетингових досліджень у малому бізнесі України, а також визначення ефективних інструментів для їх застосування в умовах цифрової економіки.

Методика дослідження. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу сучасних наукових джерел, порівняльний аналіз інструментів маркетингових досліджень, метод експертних оцінок, а також емпіричні підходи – онлайн-опитування, аналіз цифрової аналітики та моделювання за SPIN-схемою інтерв'ювання. Використання прикладних методів дозволило отримати практичні дані про можливість впровадження психотемпоральних підходів у малих підприємствах.

Результати дослідження. Доведено, що психотемпоральний маркетинг, заснований на врахуванні психологічних і часових особливостей поведінки споживачів, сприяє підвищенню ефективності комунікацій малого бізнесу. Визначено основні бар'єри його впровадження: висока вартість класичних нейромаркетингових досліджень, нестача спеціалізованих знань та обмежені ресурси підприємців. Водночас встановлено, що існує низка малобюджетних інструментів (цифрова аналітика, А/В-тестування, UX-аналітика, онлайн-опитування, співпраця з університетами), які можуть замінювати або імітувати повноцінні лабораторні методи. Практичні результати апробації на прикладі

малого підприємства Step-Psy засвідчили покращення показників утримання уваги клієнтів, зростання тривалості сесій та зменшення відсотку відмов.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше систематизовано сучасні психотемпоральні інструменти, доступні малому бізнесу, та продемонстровано їхню інтеграцію у цифрове середовище підприємництва. Запропоновано концепцію демократизації маркетингових досліджень, що передбачає поступове впровадження спрощених, але ефективних методів нейромаркетингу та поведінкової економіки для малого та середнього бізнесу.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані підприємцями малого бізнесу для оптимізації маркетингових стратегій, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та формування стійких конкурентних переваг. Вони також становлять інтерес для освітніх і наукових установ, які здійснюють підготовку спеціалістів у сфері маркетингу, а також для державних програм цифрової трансформації підприємництва.

Ключові слова: психотемпоральний маркетинг, малий бізнес, цифрові інструменти, нейромаркетинг, поведінковий аналіз, клієнтоорієнтованість.

Mykhailov A.R.

THE PROBLEM OF ACCESSIBILITY OF PSYCHOTEMPORAL MARKETING RESEARCH IN SMALL BUSINESS

Purpose. The aim of the article is to scientific substantiate and find practical solutions for improving the accessibility of psychotemporal marketing research in small businesses in Ukraine, as well as to identify effective tools for their application in the digital economy.

Methodology of research. The work uses methods of analysis and synthesis of modern scientific sources, comparative analysis of marketing research tools, expert assessment methods, as well as empirical approaches – online surveys, digital analytics analysis, and modeling using the SPIN interviewing scheme. The use of applied methods made it possible to obtain practical data on the possibilities of implementing psychotemporal approaches in small enterprises.

Findings. It has been proven that psychotemporal marketing, based on taking into account the psychological and temporal characteristics of consumer behavior, contributes to improving the effectiveness of small business communications. The main barriers to its implementation have been identified: the high cost of classical neuromarketing research, the lack of specialized knowledge, and the limited resources of entrepreneurs. At the same time, it has been established that there are a number of low-budget tools (digital analytics, A/B testing, UX analytics, online surveys, cooperation with universities) that can replace or imitate full-fledged laboratory methods. Practical results of testing on the example of the small enterprise Step-Psy showed an improvement in customer retention rates, an increase in session duration, and a decrease in the bounce rate.

Originality. For the first time, modern psychotemporal tools available to small businesses have been systematized and their integration into the digital environment of entrepreneurship has been demonstrated. A concept of democratization of marketing research is proposed, which involves the gradual introduction of simplified but effective methods of neuromarketing and behavioral economics for SMEs.

Practical value. The results of the study can be used by small business entrepreneurs to optimize marketing strategies, increase customer focus, and build sustainable competitive advantages. They are also of interest to educational and scientific institutions that train specialists in the field of marketing, as well as to government programs for the digital transformation of entrepreneurship.

Key words: psychotemporal marketing, small business, digital tools, neuromarketing, behavioral analysis, customer focus.

Дата надходження рукопису: 11.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 12.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 39.138:658.818:004.8

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.6>

JEL Classification: M31, D47, O33, C55

Окрепкий Р.Б.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-4187>,
Дудар В.Т.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7950-736X>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Okrepkyi R.B.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of marketing,
Dudar V.T.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of marketing,
West Ukrainian National University, Ternopil

INNOVATIVE APPROACHES TO PRICING AND ASSORTMENT MANAGEMENT BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Постановка проблеми. В умовах сучасної конкуренції та цифрової економіки цінова політика компанії набуває стратегічного значення. Ціна залишається одним із вирішальних факторів вибору споживачів: за даними галузевих досліджень, до 80 % покупців звертають основну увагу на ціну товару. Одночасно для компаній незначна зміна ціни суттєво впливає на фінансові результати: зокрема, підвищення ціни всього на 1 % здатне збільшити операційний прибуток в середньому на 8,7 % [1]. Управління ціновою політикою особливо складне для компаній з широким товарним асортиментом, адже необхідно встановлювати оптимальні співвідношення цін на різні продукти, уникати внутрішньої конкуренції товарів і водночас залишатися привабливими для споживачів. З розвитком електронної комерції та глобалізацією ринків споживачі можуть легко порівнювати ціни онлайн, що робить їх надзвичайно чутливими до цінових коливань. Компанії змушені дедалі частіше переглядати ціни, реагуючи на динаміку попиту, дії конкурентів, зміну витрат та інші фактори. У таких умовах традиційні методи ціноутворення вже не забезпечують достатньої гнучкості та швидкодії. Відповідно, постає проблема пошуку нових інструментів та підходів до управління цінами та асортиментом.

Штучний інтелект (AI) пропонує потенційне рішення цієї проблеми. Сучасні AI-алгоритми здатні обробляти величезні масиви інформації та миттєво адаптувати ціни до змін попиту і пропозиції [2]. Світові лідери роздрібної торгівлі вже запровадили AI-системи для автоматичного ціноутворення – компанії на кшталт Amazon та eBay щоденно коригують ціни на товари в режимі реального часу, щоб утримувати конкурентні позиції [3]. Для інших бізнесів впровадження подібних технологій стає необхідністю, щоб не відставати від ринку. Проте використання AI в ціновій політиці вимагає глибшого наукового осмислення: як інтегрувати алгоритми в існуючі процеси маркетингу, які ризики це спричиняє та яких результатів можна досягти. Таким чином, актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності управління асортиментом за допомогою інноваційних підходів до ціноутворення, заснованих на AI.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цінової політики та впливу AI на маркетинг привертає увагу як практиків, так і науковців. Класичні основи формування цінової стратегії висвітлені у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена та інших, які наголошують на необхідності узгодження цінової політики з товарною, збутовою та комунікаційною політиками компанії. Зокрема, Ф. Котлер відзначав унікальну роль ціни як єдиного елемента маркетинг-міксу, що приносить дохід, тоді як усі інші елементи генерують витрати [4]. У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється алгоритмічному ціноутворенню. Зарубіжні економісти досліджують тенденції поширення AI-алгоритмів у ціноутворенні та їхній вплив на результати діяльності компаній. Так, за даними економетричного аналізу, частка вакансій, пов'язаних з AI у ціноутворенні, за останнє десятиліття зросла у десять разів, а компанії-новатори, які впроваджують AI-прайсинг, демонструють пришвидшене зростання продажів і

маржинальності [5]. Одночасно дослідники звертають увагу на ризики: так, Х. Ховенкамп та інші правознавці застерігають, що широке застосування цінових алгоритмів може спричинити появу форм неявної змови між компаніями та підвищення ринкової влади постачальників, що шкодить споживачам. Регуляторні органи (зокрема FTC у США та Європейська комісія) вже вивчають питання оновлення антитрастового законодавства з урахуванням AI-технологій у ціноутворенні [6].

Практичні аспекти застосування AI для оптимізації цін і асортименту висвітлюються у консалтингових оглядах і бізнес-аналітиці. Експерти Boston Consulting Group підкреслюють, що AI-рішення дозволяють одночасно враховувати стратегічні цілі роздрібною компанії, «гігієнічні» параметри (цінові межі, правила заокруглення) та динамічні фактори (конкурентні ціни, прогнози попиту) при встановленні оптимальної ціни для кожного товару і магазину. За даними McKinsey, впровадження алгоритмів динамічного ціноутворення може приносити ритейлерам додатково до 5 % зростання обороту і до 10 % підвищення маржі прибутку. Водночас фахівці відзначають важливість організаційних змін: для успішного використання AI-прайсингу потрібна централізована команда ціноутворення та єдина платформа даних, що об'єднує інформацію про товари, продажі, клієнтів тощо [2].

В українському науковому просторі дослідження, присвячені інтеграції штучного інтелекту в маркетингову діяльність, лише набирають обертів. Окремі роботи аналізують використання AI у сфері інтернет-маркетингу та CRM, проте питання застосування AI для управління ціновою політикою та асортиментом висвітлено недостатньо. Таким чином, існує наукова та практична потреба в комплексному дослідженні потенціалу AI в маркетинговому ціноутворенні, що і зумовило вибір теми статті.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу маркетингової цінової політики на управління товарним асортиментом у контексті цифровізації та обґрунтування доцільності впровадження штучного інтелекту у процеси ціноутворення для підвищення ефективності бізнес-операцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова цінова політика представляє собою комплекс заходів компанії щодо визначення рівня цін, системи знижок, умов оплати та варіювання цін залежно від ринкової ситуації і цілей компанії. Одним із ключових аспектів цінової політики є забезпечення узгодженості цін в межах товарного асортименту (номенклатури продукції). Якщо компанія пропонує кілька товарів, їхні ціни мають формувати логічну «цінову архітектуру»: різні моделі або варіанти продукту повинні займати відповідні цінові ніші, не конкуруючи прямо один з одним. Такий підхід відомий як цінове позиціонування товарної лінійки, або «price lining», коли встановлюються декілька рівнів цін, що відповідають різним сегментам якості чи комплектації товарів [4].

Взаємоузгодження внутрішніх цін запобігає канібалізації продажів між товарами компанії та дозволяє охопити ширший споживчий сегмент. Наприклад, автовиробник може мати базову модель автомобіля за нижчою ціною; середній сегмент і преміум-модель – така диференціація цін відповідає різним потребам споживачів та їхній купівельній спроможності. Крім того, цінова політика тісно пов'язана з товарною політикою: рішення щодо впровадження нового продукту на ринок супроводжується вибором стратегій ціноутворення («зняття вершків» чи «проникнення»), а рішення щодо зняття товару з продажу – розробкою розпродажних цінових акцій. Отже, ціноутворення виступає важливим інструментом формування оптимальної структури асортименту.

Разом з тим, визначення оптимальних цін для широкого асортименту товарів є складним завданням. Маркетологи повинні враховувати собівартість кожного продукту, його унікальну цінність для споживача, ціни конкурентів, перехресну еластичність попиту між товарами (наприклад, коли зниження ціни на один товар може зменшити продажі іншого). Традиційно такі рішення приймалися на основі досвіду менеджерів, експертних оцінок та аналізу історичних даних про продажі. Проте зі зростанням обсягів асортименту і швидкості змін ринку людські можливості стають обмеженими. Тут відкривається можливість застосування систем підтримки прийняття рішень, зокрема на базі штучного інтелекту, які можуть оптимізувати асортиментну цінову політику, враховуючи комплекс факторів одночасно. Сучасні AI-платформи здатні аналізувати великі масиви даних, відстежувати конкурентні ціни та моделювати поведінку споживачів, щоб рекомендувати оптимальні ціни для кожного товару в портфелі [3]. Таким чином, впровадження AI в управління асортиментом дозволяє реалізувати більш точну сегментацію товарів за ціновими пропозиціями та гнучко керувати товарною структурою під потреби ринку.

У маркетингу виділяють декілька базових підходів до встановлення ціни на товар: витратний (орієнтований на собівартість), конкурентний (орієнтований на ринкові ціни), споживчої цінності (орієнтований на сприйняття цінності товару клієнтами) та інші.

Кожен з перелічених методів має свої сфери ефективного застосування і обмеження (табл. 1). Найбільшою вадою традиційних схем ціноутворення є їх відносна статичність і повільність. В умовах, коли ринкова кон'юнктура змінюється мало не щогодини, встановлена заздалегідь ціна може швидко втратити оптимальність.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та AI-базованого ціноутворення

Характеристика	Традиційне ціноутворення	AI-базоване ціноутворення
Швидкість рішень	Дні/тижні	Хвилини/секунди
Кількість факторів	5–10	100+
Персоналізація	Сегментна	Індивідуальна
Адаптивність	Низька	Висока
Точність прогнозів	60–70 %	85–95 %
Обсяг даних	Обмежений	Необмежений
Людський фактор	Високий	Мінімальний

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 7]

Як бачимо з інформації табл. 1, запровадження штучного інтелекту покликане усунути багато з перелічених недоліків. AI-алгоритми дозволяють зробити ціноутворення динамічним, тобто змінювати ціни в режимі реального часу на основі визначених закономірностей і прогнозів. Замість ручного перегляду прайсів раз на місяць чи квартал, система з AI може оновлювати ціни щоденно й навіть погодинно, реагуючи на актуальні дані – залишки товару, трафік на сайті, цінові акції конкурентів тощо. Більше того, алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані патерни в споживчій поведінці, сегментувати клієнтів за чутливістю до ціни та автоматично пропонувати диференційовані ціни або знижки для різних сегментів чи навіть окремих покупців. Таким чином, впровадження AI в процес ціноутворення відкриває можливості для персоналізації: за оцінками, конверсія покупців при отриманні індивідуальних цінових пропозицій на 4–6 % вища, ніж при традиційному підході з єдиною ціною для всіх. Також AI здатен оптимізувати складні цінові правила з урахуванням кількох критеріїв одночасно – наприклад, забезпечити досягнення планової маржинальності і водночас дотримання потрібного «цінового іміджу» для ключових товарів (так званих KVs – ключових товарів в асортименті, за цінами яких споживачі судять про магазин в цілому).

Отже, використання штучного інтелекту в ціноутворенні фактично поєднує різні методи: воно враховує і витратну складову (контролюючи мінімальний рівень ціни для покриття витрат), і конкурентну (моніторячи зовнішні прайси та ринкові межі), і споживчу цінність (аналізуючи поведінкові дані споживачів), при цьому додаючи нову якість – динамічну адаптивність та прогнозну аналітику.

Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) передбачає проходження продуктом послідовних етапів: впровадження (вихід на ринок), зростання, зрілість та спад (занепад). На кожному з цих етапів роль цінової політики та оптимальні підходи до ціноутворення відрізняються. Штучний інтелект може підтримати прийняття цінових рішень на всіх стадіях ЖЦТ, підвищуючи адаптивність стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

AI-стратегії ціноутворення на етапах ЖЦТ

Етап ЖЦТ	Цінова стратегія	Роль AI	Ключові метрики
Впровадження	Скімінгова/ Пенетраційна	Аналіз потенціалу, прогноз прийняття	Швидкість проникнення, еластичність попиту
Зростання	Адаптивна	Оптимізація під зростаючий попит	Темпи зростання продажів, маржинальність
Зрілість	Конкурентна	Моніторинг конкурентів, промоактивність	Частка ринку, лояльність клієнтів
Спад	Ліквідаційна	Прогнозування моменту виходу	Швидкість спаду, залишкова вартість

Джерело: складено авторами на основі [8]

Використання штучного інтелекту на всіх етапах ЖЦТ дозволяє зробити цінову політику «живою» і гнучкою, що підлаштовується під фазу розвитку товару. Компанія отримує змогу проактивно змінювати ціни: піднімати у сприятливий момент, знижувати контрольовано при спаді попиту, і тим самим продовжувати «життя» товару на ринку максимально довго або максимально вигідно згортати його продажі. Як відзначають експерти, без застосування просунутих технологій утримувати оптимальні ціни на кожній стадії життєвого циклу практично неможливо. Тому інтеграція AI-інструментів в управління асортиментом стає питанням конкурентної доцільності для сучасних фірм.

Використання штучного інтелекту в ціноутворенні та управлінні асортиментом демонструє відчутний позитивний ефект. Дослідження свідчать, що оптимізація цін за допомогою AI може підвищити валовий прибуток на 5–10 %, збільшуючи маржу для менш чутливих до ціни сегментів і

стимулюючи продажі серед чутливих споживачів. У сфері e-commerce динамічне ціноутворення дозволяє одночасно прискорювати обіг товарів та зростати маржинальному прибутку без додаткових витрат. Персоналізовані цінові пропозиції підвищують конверсію (з 2–3 % до 4–6 %) і зміцнюють лояльність клієнтів, особливо за умов прозорих моделей, де зрозумілі причини зміни цін [3].

AI також оптимізує внутрішні процеси: автоматизація аналізу ринку та розрахунків скорочує трудовитрати менеджерів і зменшує ризик помилок. Системи здатні виявляти нерентабельні товари та визначати позиції з найбільшим потенціалом, тим самим впливаючи на формування оптимального асортименту.

У підсумку, AI-прайсинг дозволяє компаніям швидше реагувати на ринкові зміни, підвищувати прибутковість та ефективніше використовувати ресурси, забезпечуючи конкурентну перевагу над традиційними підходами.

Стрімкий розвиток технологій формує широкі можливості для інтеграції штучного інтелекту у цінову політику. Очікується, що AI-прайсинг стане стандартом для середніх і великих підприємств роздрібною торгівлі та сфери послуг, причому понад половина європейських ритейлерів планують пілотні проекти генеративного AI для динамічного ціноутворення вже до 2026 року. Це підсилуватиме конкуренцію, а перевагу отримають компанії, що першими впровадять інноваційні підходи.

Тенденції розвитку охоплюють інтеграцію цінових алгоритмів з управлінням запасами, логістикою та маркетинговими комунікаціями. У режимі реального часу ціни коригуватимуться залежно від залишків, завантаженості ланцюгів постачання чи індивідуальних уподобань клієнтів, а персоналізовані пропозиції миттєво доставлятимуться через цифрові канали.

Перспективним напрямом є використання генеративного AI не лише для тактичних, а й стратегічних завдань – від моделювання сценаріїв до розробки нових цінових моделей («передплата», «pay-as-you-go»). Паралельно удосконалюватимуться алгоритми, зростатиме використання глибоких нейронних мереж та комплексних платформ, що поєднують управління асортиментом, мерчандайзингом і ціноутворенням.

Важливою умовою стане формування стандартів відповідального застосування AI в ціноутворенні. Їх дотримання підвищить довіру споживачів і партнерів. Для України це можливість швидко інтегруватися у світові ланцюги вартості, підвищити конкурентоспроможність і запровадити кращі міжнародні практики, зокрема в онлайн-торгівлі та ритейлі.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження підтвердило тісний взаємозв'язок між маркетинговою ціною політикою та управлінням асортиментом, а також довело ефективність використання штучного інтелекту для підвищення гнучкості та результативності цих процесів. AI-технології здатні враховувати широкий спектр факторів – від витрат і цін конкурентів до індивідуальної поведінки споживачів, та оперативно формувати оптимальні цінові рішення.

Встановлено, що застосування AI на різних стадіях життєвого циклу товару дозволяє оптимізувати стартові ціни, динамічно реагувати на попит, підтримувати лояльність клієнтів і ефективно управляти розпродажами. Це сприяє максимізації прибутковості та підвищенню задоволеності споживачів.

Разом з тим, впровадження AI-прайсингу потребує контролю за етичними аспектами, запобігання антиконкурентним практикам і забезпечення прозорості алгоритмів. Успіх залежить від наявності якісних даних, компетентних фахівців та адаптивної організаційної структури.

Перспективи розвитку полягають у подальшій інтеграції AI-рішень у системи управління асортиментом та ціновим позиціонуванням, що для українських підприємств є важливим резервом підвищення конкурентоспроможності.

Література

1. AI vs Traditional Pricing: A Comparative Analysis of Tools and Techniques for Ecommerce Success. *SuperAGI*. 2023. URL: <https://superagi.com/ai-vs-traditional-pricing-a-comparative-analysis-of-tools-and-techniques-for-ecommerce-success/> (дата звернення: 12.08.2025).
2. Dynamic Pricing AI: Boost Profits by 10%, Sales by 13%. *Master of Code Global Blog*. 2023. URL: <https://masterofcode.com/blog/ai-dynamic-pricing> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Overcoming Retail Complexity with AI-Powered Pricing / Anta Callersten J., Bak S., Xu R., Kalthof R., Bradley S. *Boston Consulting Group*. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing> (дата звернення: 12.08.2025).
4. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетиаван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. І. Коваленко. Київ : Форс Україна, 2022. 272 с.
5. Adams J., Fang M., Liu Z., Wang Y. The Rise of AI Pricing: Trends, Driving Forces, and Implications for Firm Performance. San Francisco : Federal Reserve Bank of San Francisco, 2025. (Working Paper 2024-33). 102 p.
6. Lardner A., Schuette G., Woo E. Antitrust and Algorithmic Pricing. *The Regulatory Review*. 2025. URL: <https://www.theregreview.org/2025/07/12/seminar-antitrust-and-algorithmic-pricing/> (дата звернення: 12.08.2025).

7. AI for Grocery Retail Assortment. *ClearDemand Blog*. 2023. URL: <https://cleardemand.com/ai-in-assortment/> (дата звернення: 12.08.2025).
8. Dias M. Pricing Over Product Life Cycle: Everything Retailers Must Know. *Competera Blog*. 2024. URL: <https://competera.ai/resources/articles/pricing-strategies-product-life-cycle> (дата звернення: 12.08.2025).

References

1. *SuperAGI* (2023), AI vs traditional pricing: A comparative analysis of tools and techniques for ecommerce success, available at: <https://superagi.com/ai-vs-traditional-pricing-a-comparative-analysis-of-tools-and-techniques-for-ecommerce-success/> (access date August 12, 2025).
2. *Master of Code Global Blog* (2023), Dynamic pricing AI: Boost profits by 10%, sales by 13%, available at: <https://masterofcode.com/blog/ai-dynamic-pricing> (access date August 12, 2025).
3. Anta Callersten, J., Bak, S., Xu, R. et al. (2024), "Overcoming retail complexity with AI-powered pricing", *Boston Consulting Group*, available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing> (access date August 12, 2025).
4. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2022), *Marketynh 5.0. Tekhnolohii dlia liudstva* [Marketing 5.0: Technology for Humanity], Translated by I. Kovalenko, Fors Ukraina, Kyiv, Ukraine, 272 p.
5. Adams, J., Fang, M., Liu, Z. and Wang, Y. (2025), *The rise of AI pricing: Trends, driving forces, and implications for firm performance* (Working Paper No. 2024-33), Federal Reserve Bank of San Francisco, San Francisco, USA, available at: <https://www.frbsf.org/research/publications/working-papers/2024/33> (access date August 12, 2025).
6. Lardner, A., Schuette, G. and Woo, E. (2025), "Antitrust and algorithmic pricing", *The Regulatory Review*, available at: <https://www.theregreview.org/2025/07/12/seminar-antitrust-and-algorithmic-pricing/> (access date August 12, 2025).
7. *ClearDemand Blog* (2023), AI for grocery retail assortment, available at: <https://cleardemand.com/ai-in-assortment/> (access date August 12, 2025).
8. Dias, M. (2024), "Pricing over product life cycle: Everything retailers must know", *Competera Blog*, available at: <https://competera.ai/resources/articles/pricing-strategies-product-life-cycle> (access date August 12, 2025).

Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРИМЕНТОМ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Мета. Дослідження впливу маркетингової цінової політики на управління товарним асортиментом у контексті цифровізації та обґрунтування доцільності впровадження штучного інтелекту у процеси ціноутворення для підвищення ефективності бізнес-операцій.

Методика дослідження. У статті застосовано системний аналіз наукових джерел і практичних кейсів впровадження AI-рішень у ціноутворенні. Використано методи теоретичного узагальнення – для формування концептуальної моделі інтеграції AI у маркетингову цінову політику; порівняльний метод – для зіставлення традиційних і AI-орієнтованих підходів; статистичний та аналітичний методи – для інтерпретації кількісних даних про ефективність AI-прайсингу.

Результати дослідження. Встановлено, що традиційні методи ціноутворення (витратний, конкурентний, ціннісний) характеризуються обмеженою адаптивністю до швидких змін ринкової кон'юнктури, що знижує їх ефективність. Запропоновано концепцію AI-ціноутворення, яка враховує поведінкові дані споживачів, динаміку попиту, дії конкурентів та сезонні чинники в режимі реального часу. Визначено основні функції цінової політики та роль Big Data у персоналізації цінових рішень.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано інтеграційну модель маркетингової цінової політики з використанням AI-інструментів, яка забезпечує синхронізацію асортиментного управління, динамічного ціноутворення та поведінкової аналітики споживачів. Така модель дозволяє одночасно оптимізувати товарний портфель і коригувати цінові стратегії в реальному часі на основі поточних даних, прогнозу аналітики та кластеризації цільових сегментів. Інтеграція алгоритмів машинного навчання забезпечує глибоку індивідуалізацію комерційних пропозицій на рівні окремого споживача, підвищуючи точність цінових рішень, еластичність попиту та загальний рівень прибутковості підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Основні висновки можуть бути використані компаніями для розробки адаптивних цінових стратегій, оптимізації управління асортиментом, підвищення прибутковості та вдосконалення маркетингової діяльності через персоналізацію пропозицій та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Ключові слова: маркетингова цінова політика, товарна політика, штучний інтелект, Big Data, динамічне ціноутворення, управління асортиментом, життєвий цикл товару, персоналізація цін.

Okrepkyi R.B., Dudar V.T.

INNOVATIVE APPROACHES TO PRICING AND ASSORTMENT MANAGEMENT BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Purpose. The aim of the article is to study the impact of marketing pricing policy on product assortment management in the context of digitalization and to substantiate the feasibility of introducing artificial intelligence (AI) into pricing processes to improve business performance.

Methodology of research. The article applies a systematic analysis of scientific sources and practical case studies of AI implementation in pricing. Theoretical generalization methods are used to develop a conceptual model for integrating AI into marketing pricing policy; the comparative method is applied to contrast traditional and AI-oriented approaches; statistical and analytical methods are employed to interpret quantitative data on the effectiveness of AI pricing.

Findings. It has been established that traditional pricing methods (cost-based, competition-based, value-based) have limited adaptability to rapid changes in market conditions, reducing their effectiveness. The concept of AI pricing is proposed, which takes into account consumer behavioral data, demand dynamics, competitive actions, and seasonal factors in real time. The main functions of pricing policy and the role of Big Data in personalizing pricing decisions are identified.

Originality. An integrated model of marketing pricing policy using AI tools has been developed, which ensures the synchronization of assortment management, dynamic pricing, and consumer behavioral analytics. This model allows you to simultaneously optimize your product portfolio and adjust pricing strategies in real time based on streaming data, predictive analytics, and target segment clustering. The integration of machine learning algorithms ensures deep individualization of commercial offers at the level of individual consumers, increasing the accuracy of pricing decisions, demand elasticity, and the overall profitability of the enterprise.

Practical value. The main conclusions can be used by companies to develop adaptive pricing strategies, optimize assortment management, increase profitability, and improve marketing activities through personalized offers and prompt responses to changes in market conditions.

Key words: marketing pricing policy, product policy, artificial intelligence, Big Data, dynamic pricing, assortment management, product life cycle, price personalization.

Дата надходження рукопису: 28.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 19.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 339.727.22

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.7>

JEL Classification: F21, E22, H11

Пилипенко Г.М.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економічної теорії та
міжнародних економічних відносин,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2091-4320>,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ

Pylypenko H.M.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of economic theory and international economic relations,
Dnipro University of Technology

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC POWER INSTITUTIONS TRANSFORMATION

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли вагомим фактором соціально-економічного розвитку країн світу стають геоекономічні і геополітичні чинники, важливого значення набувають питання спроможності національних держав зберегти свій політичний і економічний суверенітет, не втрачаючи при цьому можливості забезпечення умов для зростання суспільного добробуту. Великого значення у цьому відношенні завжди набували інвестиції, які розглядалися економічною наукою як ключовий фактор економічного зростання національної економіки. З цих причин уряди країн завжди прагнули залучити на свою територію іноземний капітал. Завдяки своєму багатовекторному впливу іноземні інвестиції формують можливості для підвищення продуктивності праці і слугують механізмом передачі технологій, полегшуючи доступ до передових виробничих та управлінських практик. У такий спосіб стимулюється інноваційний розвиток економіки. Вони також розширюють можливості для створення нових робочих місць та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Значення, якого набувають іноземні інвестиції для стимулювання економічного зростання, не знімає питання про регуляторні та політичні ризики, на які наражаються потенційні інвестори. Політична нестабільність, непередбачуваність економічної політики та бюрократичні перешкоди можуть стати гальмом для прямих іноземних інвестицій. Це вимагає зусиль урядів зі створення сприятливих умов для формування позитивних очікувань щодо майбутньої прибутковості інвестиційних вкладень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття інвестиційної привабливості країни використовується науковцями переважно у дослідженнях, пов'язаних із міжнародним рухом капіталу. Важливість питань залучення інвестицій в національну економіку зумовлює надання цій категорії характеристик одного із найважливіших індикаторів спроможності країни зацікавити інвесторів [1]. Цілком логічно, що українські вчені проявляють особливий інтерес до цієї сфери економічної науки. Така увага посилилася в умовах воєнного стану, коли Україна стала плацдармом російської військової агресії і з кожним роком все більше втрачає шанси на залучення іноземного капіталу. Ці питання підіймає у своїх дослідженнях Ковальчук Н., яка вивчає вплив умов воєнного стану на інвестиційну активність українських підприємств і приходиться до висновку про її зниження внаслідок військових дій [2]. У цьому ж напрямку працюють Гуцан Т. і Мельникова О., акцентуючи увагу на можливостях регіонів України залучати капітал з огляду на підвищення їхньої інвестиційної привабливості [3]. В роботах Чайки Ю. та Нечипорук О. продемонстровано тенденції руху прямих інвестицій в Україну і виокремлено фактори подальшого розвитку її інвестиційної привабливості [4; 5].

Ці та інші роботи, присвячені аналізу ситуації і пошуку факторів інвестування в економіку України під час війни, як і у довоєнні часи, мають чітку спрямованість на пошук факторів інвестиційної привабливості країни (регіону) шляхом її оцінки за допомогою спеціальних індикаторів (див. наприклад, [6; 7]). Вони дозволяють у кожен визначений момент часу оцінити інвестиційну привабливість України, однак не демонструють механізмів, за рахунок яких країна може досягти бажаного стану з огляду на формування сприятливого середовища для інвестиційної діяльності. Як свідчить досвід країн, які є лідерами у залученні іноземного капіталу, вагому роль у створенні таких умов завжди відігравала держава. Однак, у вітчизняному науковому середовищі відчувається брак досліджень подібної тематики. Більше того, в дослідженнях інвестиційної привабливості не надто багато зустрічається спроб розмежувати хоча й схожі, але різні за змістом поняття. Зокрема, це стосується таких категорій, як «інвестиційна привабливість», «інвестиційний потенціал», «інвестиційний клімат».

Постановка завдання. Метою даної статті є удосконалення категоріального апарату інвестиційної сфери шляхом розмежування категорій, що відображають процес прийняття інвестиційних рішень, з'ясування ролі економічної влади у забезпеченні інвестиційної привабливості країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційна привабливість економіки у переважній більшості наукових досліджень розглядається у контексті ключових характеристик або факторів, що визначають можливості певного територіального утворення залучати інвестиції. Наприклад, в роботі Іщук С. і Кулініч Т., яка присвячена методичним аспектам оцінювання інвестиційної привабливості регіону, вказується, що це «сукупність певних параметрів та характеристик, притаманних цьому регіону, які дозволяють йому залучати необхідний обсяг капіталу на взаємовигідних з інвесторами умовах» [8, с. 71]. Матвеева О. і Міняйло А. визначають інвестиційну привабливість як «інтегральну характеристику його можливостей стосовно залучення інвестицій, що знаходяться під впливом сукупності геополітичних, організаційно-управлінських, економічних, екологічних та соціальних чинників» [9, с. 79]. Цанько О. говорить про те, що «інвестиційна привабливість регіону визначається системою параметрів, які є орієнтирами для інвесторів, на основі якої формується загальна картина здатності того чи іншого регіону залучати капітал» [10, с. 171].

Як випливає із вищевикладеного, переважна більшість науковців демонструє єдність щодо розуміння під інвестиційною привабливістю спроможності певної території залучати інвестиції. Однак при проведенні безпосереднього оцінювання факторів інвестиційної привабливості, автори доволі часто починають оперувати поняттями «інвестиційний клімат» та «інвестиційний потенціал». Існуючі спроби розмежувати ці категорії не вирішують остаточно дану методологічну проблему. Достатньо звернути увагу на декілька робіт подібної спрямованості, щоб переконатися у тому, що межа між цими поняттями все ще залишається дещо розмитою. Так, Яськов Є. здійснює спробу категоріального розмежування понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат» і приходять до висновку, що перша – це індикатор, який визначає привабливість ринку або регіону (країни) для інвесторів, ґрунтується на синтезі різноманітних чинників, включно з інвестиційним ризиком, потенціалом, наявністю ресурсів та іншими аспектами, а друга – це комплексна характеристика, що оцінює загальні умови та середовище, які впливають на інвестиційну діяльність у конкретній географічній локації [11]. З цього випливає, що інвестиційний потенціал є складовою інвестиційної привабливості, а клімат – характеристикою середовища здійснення інвестиційної діяльності.

З цим визначенням інвестиційного клімату корелює позиція Кубах Т., яка розуміє під ним узагальнену характеристику політичних, економічних, правових, географічних, соціально-культурних умов, які у своїй взаємодії забезпечують та впливають на інвестиційну діяльність вітчизняних та іноземних інвесторів у державі, а інвестиційну діяльність пов'язує із станом політико-правового, економічного, соціально-культурного, науково-технічного, інфраструктурного та демографічного середовища [12]. Венгуренко Т. і Плахотнюк В. вважають, що інвестиційна привабливість як сукупність факторів, що сприяють або перешкоджають процесу залучення іноземних і внутрішніх інвестицій в економіку є одним із ключових показників інвестиційного клімату країни [13]. У той же час Гребенюк Н. стверджує, що основою інвестиційної привабливості виступає інвестиційний потенціал країни, який визначається її геополітичним положенням, забезпеченням природними ресурсами і рівнем культурного розвитку її населення [14]. Отже, з приводу співвідношення досліджуваних категорій думки науковців розходяться.

Слід також звернути увагу на той факт, що у зарубіжних дослідженнях фактори, які формують інвестиційний потенціал, описуються за допомогою принципово іншої категорії, а саме «економічна влада» (див. наприклад, [15–17]). Зокрема, в роботі [15] вказується, що «економічну владу можна визначити як сукупність усіх видів засобів виробництва (запасів капіталу), чисельності робочої сили, освіти та здоров'я робочої сили, управлінських і організаційних навичок, технічних можливостей, фінансового добробуту та невідтворюваних природних ресурсів». Структура економічної влади представляється у вигляді блок-схеми, в якій кожна детермінанта відображає односпрямований причинно-наслідковий зв'язок (рис. 1).

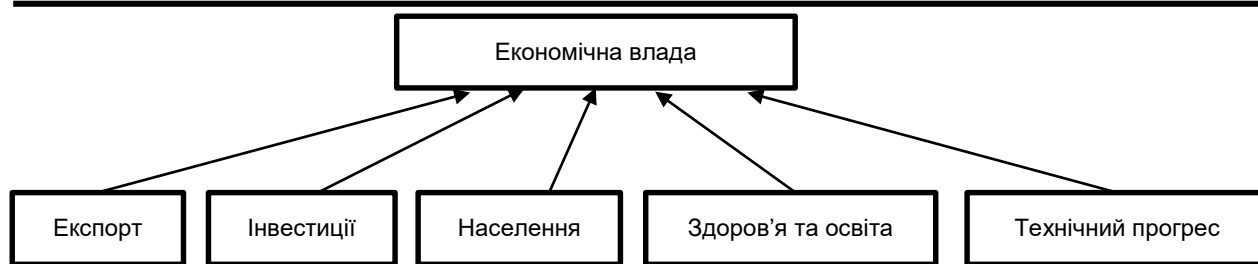


Рис. 1. Детермінанти економічної влади

Джерело: [15, с. 75]

За такого підходу інвестиції постають як ключовий елемент економічної влади країни і поряд із іншими детермінантами формують її спроможність підтримувати високі темпи економічного зростання як матеріальної основи соціально-економічного розвитку національної економіки [18]. Звідси випливає, що зростання потенціалу економічної влади певної країни залежить від інвестиційної складової і можливості на постійній основі залучати капітал. На наше переконання, такий підхід хоча й викликає певні питання, може бути конструктивним у розумінні процесів, які пов'язані із формуванням інвестиційної привабливості країни.

Для розмежування категорій, пов'язаних із інвестиційною сферою, необхідно зосередити увагу на активній стороні інвестиційного процесу – економічному суб'єкті, який безпосередньо приймає рішення про вкладення коштів. Як відомо, у якості таких виступають підприємці, які мотивуються до інвестиційної діяльності очікуваннями щодо майбутньої прибутковості. Суб'єктом інвестиційної діяльності на макrorівні може також виступати держава, яка здійснює її з огляду на досягнення суспільних цілей. Очікування підприємців завжди формуються на основі оцінки тих ресурсів, якими наділена певна економіка і порівняння їхньої вартості з аналогічними факторами, доступними на іншій території. Це фундаментальне положення лежить в основі закономірностей міжнародного руху капіталу: інвестиції спрямовуються саме в ті країни, які, по-перше, наділені необхідними ресурсами, і по-друге, мають нижчу вартість, ніж у країні походження капіталу. З цього можемо зробити висновок, що інвестиційний потенціал – це основа для прийняття рішень щодо інвестування.

Поряд з цим, слід враховувати і той факт, що у певній країні може бути сформовано потужний інвестиційний потенціал, але вона не буде відзначатися політичною стабільністю, надійним законодавством, низьким рівнем корупції тощо. За таких умов усі потенційні переваги, що формуються інвестиційним потенціалом, будуть зведені нанівець високими трансакційними ризиками. Тому другою складовою, на основі якої приймаються рішення про напрямки інвестування, є інвестиційний клімат. Під ним слід розуміти сукупність правових, соціальних, політичних, економічних та інших факторів, що впливають на інвестиційну діяльність. Інвестиційний клімат може бути сприятливим або несприятливим для максимізації прибутку – ці характеристики є похідними від якості інституційного середовища. Таким чином, і інвестиційний потенціал, і інвестиційний клімат є об'єктивними умовами, що склалися в певній країні. Потенційний інвестор може тільки їх враховувати при прийнятті рішення про вкладення капіталу.

Щодо інвестиційної привабливості, то вона, навпаки, виступає як суб'єктивний фактор, безпосередній результат оцінювання сукупності об'єктивних складових, тобто інвестиційного потенціалу й інвестиційного клімату. Саме цей результат і впливає на остаточне рішення інвестора. Він може бути позитивним або негативним в залежності від того, як останній оцінить об'єктивні умови з огляду на потенційні доходи і ризики. Узагальненням цих положень слугує табл. 1.

Таблиця 1

Сутність категорій, що відображають процес прийняття інвестиційних рішень

Параметр	Інвестиційний потенціал	Інвестиційний клімат	Інвестиційна привабливість
Сутність	Сукупність ресурсів, якими наділена певна територія і які потенційно можуть бути використані для реалізації інвестиційної діяльності.	Сукупність правових, соціальних, політичних, економічних та інших факторів, які формують середовище інвестиційної діяльності.	Оцінка інвестором інвестиційного потенціалу й інвестиційного клімату певної території з огляду на очікувану прибутковість інвестицій.
Природа	Об'єктивна сторона інвестиційної діяльності		Суб'єктивна сторона інвестиційної діяльності

Джерело: авторська розробка

З огляду на визначення категорій, що наведені в табл. 1, цілком очевидно, що категорія «інвестиційна привабливість» як суб'єктивне відображення об'єктивних факторів не може слугувати характеристикою спроможності території залучати капітал (хоча така можливість і передбачається у переважній більшості робіт вітчизняних дослідників). Територія з її інвестиційним потенціалом і

особливим інвестиційним кліматом може бути по-різному оцінена інвестором і тільки у разі її позитивного сприйняття визнана як приваблива. У цьому процесі важливого значення набуває економічна влада. Однак не в значенні ресурсів, а сили, якою володіє держава.

Остання знаходить свій прояв, по-перше, у здатності створювати закони і забезпечувати їх виконання. По-друге, збирати податки, на основі чого уряд взагалі зможе виконувати свої економічні функції й проводити економічну політику. По-третє, встановлювати між економічними суб'єктами межі свободи й необхідності. По-четверте, через ідеологічні важелі формувати економічну свідомість нації. Оскільки ці функції пов'язані з політичною владою, то сила держави, водночас, є й її здатністю здійснювати контроль над економічними ресурсами в межах національної економіки [19, с. 116]. Отже, економічна влада як складова сили держави є відображенням її спроможності сформувати інвестиційний потенціал і створити сприятливий інвестиційний клімат для залучення капіталу на свою територію. Про це, власне, веде мову Прушківська Е., підкреслюючи, що в сучасній постіндустріальній економіці сфера послуг є ключовим драйвером економічного зростання, а формування її конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості значною мірою залежить від здатності держави та бізнесу забезпечити умови розвитку людського капіталу та інших факторів виробництва [20].

Оскільки прямі іноземні інвестиції формують глибокі зв'язки між економіками і завдяки цьому стимулюють передачу технологій та сприяють обміну ноу-хау, то уряди багатьох країн прагнуть залучити їх у якомога більших обсягах з метою підвищення конкурентоспроможності своєї економіки та пришвидшення темпів економічного зростання. Показовою у цьому відношенні є політика Китаю, який ще з 1990-х рр. XX ст. взяв курс на перетворення своєї країни на привабливу для іноземних інвесторів економіку. Це були і державні програми розвитку вищої освіти (передусім, інженерної), створення сприятливих умов для повернення в країну фізичного й людського капіталу етнічних китайців, ліберальна податкова політика тощо. Як наслідок, починаючи з 2000-х рр., Китай стає лідером по залученню іноземного капіталу.

Тільки за період 2001–2007 рр. на цю країну припадало в середньому 6–7 % світового потоку прямих іноземних інвестицій, що перевищувало показники більшості європейських країн і США. Якщо на початку проведення політики «відкритих дверей» Китай приваблював іноземних інвесторів дешевою робочою силою, то після реалізації проєктів з розвитку освіти і науки самі знання й технології, генеровані китайською науковою спільнотою, стали стимулом наближення до них провідних компаній світу. У цей період 490 із 500 найбільших ТНК вклали капітал у китайську економіку і створили там 1200 науково-дослідних і дослідно-конструкторських центрів, що сприяло технічному розвитку місцевих підприємств [21, с. 152]. Подібна політика, хоча й не в такому масштабі, була реалізована й урядами інших азійських країн – Сінгапуром, Тайванем, Південною Кореєю і, дещо пізніше, Індією. В усіх цих країнах, реалізуючи економічну владу, уряди цілеспрямовано формували інвестиційний потенціал своєї країни та прикладали зусилля для створення в її межах сприятливого інвестиційного клімату [22].

Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу підтверджують зв'язок між економічною владою і прямими іноземними інвестиціями. В табл. 2 представлено дані, що ілюструють приплив прямих іноземних інвестицій по деяким країнам і регіонам світу за 2018–2024 рр.

Таблиця 2

Приплив прямих іноземних інвестицій по деяким країнам і регіонам, в мільярдах доларів

№	Країна	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	США	254	246	151	388	332	360	366
	Канада	43	50	23	60	53	50	17
	Європа	364	405	81	51	-107	439	182
2	Китай	138	141	149	181	189	163	116
3	Гонконг, Китай	104	68	135	141	118	113	123
4	Сінгапур	80	92	75	99	141	160	135
5	Індія	42	51	64	45	49	28	28

*Примітка: країни і регіони обрані з огляду на наявність інформації про притік прямих іноземних інвестицій для топ-20 країн у звітах ЮНКТАД про світові інвестиції.

Джерело: складено автором за [23–26]

Як видно з даних табл. 2, найбільша частка прямих іноземних інвестицій у 2018–2019 рр. сумарно припадала на азійські країни. З 2020 р. фіксується суттєвий відтік прямих іноземних інвестицій з Європи, США і Канади на тлі різкого зростання їхнього припливу в Китай, Гонконг, Індію і Сінгапур. Країни цього регіону стали найбільшим одержувачем прямих іноземних інвестицій – саме на них припадала половина світових інвестиційних надходжень [26]. Загалом у 2022 р. країни Південно-Східної Азії продемонстрували 5 % зростання, що склало 223 млрд дол. США і стало найвищим, будь-коли

zareєстрованим рівнем припливу прямих іноземних інвестицій. Найбільшим отримувачем інвестицій став Сінгапур, на частку якого припадає майже 2/3 потоків інвестицій до усієї Асоціації держав Південно-Східної Азії. У цій країні було зафіксовано своєрідний рекорд – збільшення прямих іноземних інвестицій на 42 %. Економіка Китаю продемонструвала зростання інвестицій майже на 5 %, що становило 189 млрд дол. США [24].

Ситуація різко змінилася, починаючи з 2024 р. Азійські країни, Європа і Канада почали втрачати іноземний капітал на тлі його припливу до США. Згідно зі Звітом ЮНКТАД про світові інвестиції 2024 р., приплив прямих інвестицій до цієї країни зріс на 20 %, у той час як в Європі відбулося їх скорочення на 58 % [25]. Розвинені країни Азії, найбільшого регіону-одержувача міжнародного капіталу у попередні роки, зазнали незначного скорочення прямих іноземних інвестицій у 3 % і лише кілька значних приростів, зокрема у сфері центрів обробки даних у Південній Кореї та напівпровідникової промисловості у Сінгапурі. Геополітична напруженість та загострення внутрішньої конкуренції призвели до різкого скорочення кількості заяв про іноземні інвестиції до Китаю. Порівняно з 2015–2019 рр., оголошений приплив прямих іноземних інвестицій у нові проєкти скоротився приблизно на дві третини практично у всіх секторах та країнах-партнерах з 2022 року, і це зниження продовжилось у 2025 році. Зокрема, розвинені азіатські економіки переорієнтували інвестиції з Китаю у бік США. Тільки за перші п'ять місяців 2025 р. обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку, що розвивається, скоротився удвічі в річному вираженні на тлі безпрецедентного зростання їхнього обсягу в США. Оголошені прямі іноземні інвестиції до США подвоїлися порівняно з періодом 2022–2024 рр. [27]. Таким чином, сьогодні США залучають більше прямих іноземних інвестицій, ніж Європа і розвинена Азія.

Усе це стало результатом суттєвого посилення економічної влади американської держави. Адміністрація Д. Трампа послідовно реалізує політику, спрямовану на залучення капіталу. Це жорсткий протекціонізм (політика накладання мит на імпортовані товари з метою зменшення торгового дефіциту та підтримки вітчизняного виробництва), зниження податків для корпорацій як засіб стимулювання інвестицій та споживчих витрат, скорочення регуляторних норм у різних секторах економіки для зменшення витрат бізнесу і спрощення ведення підприємницької діяльності, акцент на підтримці вітчизняних виробництв та робочих місць через перегляд угод про вільну торгівлю та запровадження нових торговельних бар'єрів. І хоча можна по-різному ставитися до зовнішньої політики Д. Трампа, його дії під гаслом «Америка понад усе» свідчать про посилення економічної влади держави, що вже дає позитивні результати у створенні умов для залучення капіталу.

Висновки з проведеного дослідження. Прямі іноземні інвестиції завжди відігравали вирішальну роль у забезпеченні високих і стабільних темпів економічного зростання. Вони дозволяють залучати нові технології, розширюють можливості для створення нових робочих місць та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Значення, якого набувають прямі іноземні інвестиції, привертає увагу науковців, які намагаються віднайти ефективні способи залучення прямих іноземних інвестицій на певну територію. За наявності великої кількості наукових досліджень з цієї проблематики, в економічній науці все ще не сформовано категоріальний апарат інвестиційної сфери. Зокрема, не проведено розмежування між такими базовими категоріями, як «інвестиційна привабливість», «інвестиційний потенціал», «інвестиційний клімат» та «економічна влада».

З огляду на суб'єкт-об'єктний підхід до дослідження економічних явищ і процесів, інвестиційний потенціал виступає основою для прийняття інвестиційних рішень і за своєю сутністю є сукупністю ресурсів, якими наділена певна територія і які потенційно можуть бути використані для реалізації інвестиційної діяльності. Інвестиції є чутливими до правових, соціальних, політичних, економічних та інших факторів, які формують очікування щодо прибутковості капіталу. У своїй сукупності вони формують другу об'єктивну складову, на основі якої приймаються рішення про вкладення капіталу – інвестиційний клімат. Перша й друга складові оцінюються потенційним інвестором і ця оцінка формує інвестиційну привабливість певної території з огляду на очікувану прибутковість інвестицій.

Економічна влада відображає здатність держави здійснювати контроль над економічними ресурсами, формувати інвестиційний потенціал та створювати сприятливий інвестиційний клімат для залучення капіталу на свою територію. Глобальні тенденції руху міжнародного капіталу підтверджують взаємозв'язок між економічною владою і прямими іноземними інвестиціями: Китай, Сінгапур, Індія та кілька країн Південно-Східної Азії, стали важливими напрямками для прямих іноземних інвестицій у період 2020–2023 рр., поступившись своїм лідерством у 2024 р. США, які стали проводити жорстку політику зміцнення економічного і політичного авторитету своєї країни.

Отже, там, де уряди країн спрямовують свої зусилля на нарощування інвестиційного потенціалу (високотехнологічне виробництво, кваліфікована робоча сила, інфраструктура), а також забезпечують доступ до ресурсів, правовий захист, економічну свободу тощо, отримують і набагато більше інвестицій у порівнянні з тими державами, які є слабкими щодо можливостей реалізації економічної влади.

Література

1. Костирко Л., Серебряк К., Середа О., Зайцева Л. Інвестиційна привабливість України як домінанта залучення прямих іноземних інвестицій з Європейського простору: аналіз, оцінка. *Financial*

and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 2(43). С. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>.

2. Ковальчук Н. Фактори впливу на інвестиційну діяльність підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 3(94). С. 66–75. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49939> (дата звернення: 15.07.2025).

3. Гуцан Т., Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2(87). С. 30–39. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.030.

4. Чайка Ю. Іноземні інвестиції та макроекономічні виклики України в період військового стану. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 1(135). С.42–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-7>.

5. Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714> (дата звернення: 10.07.2025).

6. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817> (дата звернення: 10.07.2025).

7. Смісова В., Яськов Є. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>.

8. Іщук С. О., Кулініч Т. В. Оцінювання інвестиційної привабливості регіону: методичний аспект. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 71–78.

9. Матвеева О. Ю., Міняйло А. С. Інвестиційна привабливість регіону в контексті формування засад забезпечення його сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11–12. С. 77–88.

10.Цанько О. О. Дослідження факторів інвестиційної привабливості регіону у контексті засад забезпечення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Випуск 1(7). С.170–174.

11.Яськов Є. Категоріальна оформленість понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат» *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.044>.

12.Кубах Т. Г. Інвестиційний клімат держави: теоретичний та практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2604> (дата звернення: 10.07.2025).

13.Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4. С. 103–111.

14.Гребенюк Н. О. Інвестиційна привабливість: сутність та засоби покращення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 13. С. 12–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_13_5 (дата звернення: 10.07.2025).

15.Atesoglu H. Economic Power and International Security. *Insight Turkey*. 2019. Vol. 21. № 3. Р. 69–89. DOI: <https://doi.org/10.25253/99.2019212.08>.

16.Holcombe R. Coordination, Cooperation, and Control: The Evolution of Economic and Political Power. New York : Palgrave Macmillan, 2020. 328 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48667-9_3.

17.The Future of Global Economic Power / Benzell S., Kotlikoff L., Kazakova M., LaGarda G., Nesterova K., Ye V., Zubarev A. *NBER. Working Paper* № 30556. October 2022. 42 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30556/w30556.pdf (дата звернення: 10.07.2025).

18.Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казиміренко О. В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2(58). С. 9–17. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_009-017.pdf (дата звернення: 10.07.2025).

19.Пилипенко Г. М. Інституціональні чинники співвідношення державної і ринкової координації економічної діяльності : монографія. Дніпро : Національний гірничий університет, 2012. 293 с.

20.Прушківська Е. В. Секторальна структура національної економіки: теорія, методологія, практика формування : монографія. Запоріжжя : Вид-во «Просвіта», 2013. 375 с.

21.Dubiei Yu. V. The relationship between human capital and innovation in context technical and technological development of the world. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 6. С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-6/148>.

22.Рогач О., Косьміна В. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 256 с.

23.World Investment Report 2020. International producing beyond the pandemic. *UNCTAD*. 248 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf. (дата звернення: 12.08.2025).

24.World Investment Report 2023. Investing in Sustainable Energy for All. *UNCTAD*. 231 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (дата звернення: 12.08.2025).

25. World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government. UNCTAD. 164 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
26. World Investment Report 2025. International investment in the digital economy. UNCTAD. 262 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
27. Пилипенко Г. М., Герасименко Т. В., Литвиненко Н. І. Глобальні тенденції міжнародного руху капіталу. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 10. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-31-37>.

References

1. Kostyrko, L., Sieriebriak, K., Sereda, O. and Zaitseva, L. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine as a dominant in attracting foreign direct investment from the European space: analysis, assessment", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 2(43), pp. 95–106, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>.
2. Kovalchuk N. (2025), "Factors influencing the investment activity of enterprises", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3(94), pp. 66–75, available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49939> (access date July 15, 2025).
3. Hutsan, T. and Melnykova, O. (2024), "Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2(87), pp. 30–39, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.030.
4. Chaika, Yu. (2025), "Foreign Investment and Macroeconomic Challenges of Ukraine during the Period of Martial Law", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 1(135), pp. 42–47, DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-7>.
5. Nechyporuk, O. (2023), "The problem of attracting foreign investments in Ukraine during the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714> (access date July 10, 2025).
6. Kravchenko, M. and Pavlenko, T. (2022), "Problems of ensuring investment attractiveness of domestic enterprises: macroeconomic aspects. Economy and society", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817> (access date July 10, 2025).
7. Smiesova, V. and Yaskov, Ye. (2024), "Investment attractiveness of the Ukrainian economy: current state and rating assessment", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 64, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>.
8. Ishchuk, S.O. and Kulinich, T.V. (2010), "Assessment of the investment attractiveness of a region: methodological aspect", *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 71–78.
9. Matveieva, O.Yu. and Minailo, A.S. (2015), "Investment attractiveness of the region in the context of forming the principles of ensuring its sustainable development", *Aspekty publichnoho administruvannia*, no. 11–12, pp. 77–88.
10. Tsanko, O.O. (2017), "Research on the factors of investment attractiveness of the region in the context of the principles of ensuring its competitiveness", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika*, Issue 1(7), pp. 170–174.
11. Yaskov, Ye. (2024), "Categorical formalization of the concepts of "investment attractiveness" and "investment climate", *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 1, pp. 44–51, DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.044>.
12. Kubakh, T.H. (2013), "Investment climate of the state: theoretical and practical aspects", *Efektivna ekonomika*, no. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2604> (access date July 10, 2025).
13. Venhurenko, T.H. and Plakhotniuk, V.V. (2020), "Analysis of the investment attractiveness of Ukraine", *Biznes-Inform*, no. 4, pp. 103–111.
14. Hrebenuk, N.O. (2012), "Investment attractiveness: essence and means of improvement", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 12–17, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_13_5 (access date July 10, 2025).
15. Atesoglu, H. (2019), "Economic Power and International Security", *Insight Turkey*, Vol. 21, no. 3, pp. 69–89, DOI: <https://doi.org/10.25253/99.2019212.08>.
16. Holcombe, R. (2020), *Coordination, Cooperation, and Control: The Evolution of Economic and Political Power*, Palgrave Macmillan, New York, USA, 328 p., DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48667-9_3.
17. Benzell, S., Kotlikoff, L., Kazakova, M. et al. (2022), "The Future of Global Economic Power", *NBER*, Working Paper no. 30556, 42 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30556/w30556.pdf (access date July 10, 2025).
18. Pylypenko, H.M., Fedorova, N.Ye. and Kazymirenko, O.V. (2017), "Socio-economic development of society through the prism of the synergistic paradigm", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho*

universytetu, no. 2(58), pp. 9–17, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_009-017.pdf (access date July 10, 2025).

19. Pylypenko, H.M. (2012), *Instytutsionalni chynnyky spivvidnoshennia derzhavnoi i rynkovoï koordynatsii ekonomichnoi diialnosti* [Institutional factors of the correlation of state and market coordination of economic activity], monograph, Natsionalnyi hirnychiy universytet, Dnipro, Ukraine, 293 p.

20. Prushkivska, E.V. (2013), *Sektoralna struktura natsionalnoi ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka formuvannia* [Sectoral structure of the national economy: theory, methodology, practice of formation], monograph, Vyd-vo "Prosvita", Zaporizhzhia, Ukraine, 375 p.

21. Dubiei, Yu.V. (2020), "The relationship between human capital and innovation in context technical and technological development of the world", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 6, pp. 148–154, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-6/148>.

22. Rohach, O. and Kosmina, V. (2016), *Transnatsionalni korporatsii ta eksport novykh industrialnykh krain Azii* [Transnational corporations and exports of new industrial countries of Asia], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 256 p.

23. UNCTAD (2020), World Investment Report 2020. International producing beyond the pandemic, 248 p., available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf (access date August 12, 2025).

24. UNCTAD (2023), World Investment Report 2023. Investing in Sustainable Energy for All, 231 p., available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (access date August 12, 2025).

25. UNCTAD (2024), World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government, 164 p., available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (access date August 12, 2025).

26. UNCTAD (2025), World Investment Report 2025. International investment in the digital economy, 262 p., available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (access date August 12, 2025).

27. Pylypenko, H.M., Herasymenko, T.V. and Lytvynenko, N.I. (2023), "Global trends in international capital flows", *Biznes-Inform*, no. 10, pp. 31–37, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-31-37>.

Пилипенко Г.М.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ

Мета. Удосконалення категоріального апарату інвестиційної сфери шляхом розмежування понять, що відображають процес прийняття інвестиційних рішень, з'ясування ролі економічної влади у забезпеченні інвестиційної привабливості країни.

Методика дослідження. Дослідження побудовано на використанні методу наукового абстрагування, поєднання якого з системним підходом дозволило розмежувати поняття «інвестиційна привабливість», «інвестиційний потенціал», «інвестиційний клімат» та «економічна влада». За рахунок застосування структурно-функціонального методу виокремлено елементи економічної влади та продемонстровано їхній зв'язок із поняттям «сила держави». Емпіричну основу дослідження склали звіти UNCTAD про світові інвестиції.

Результати дослідження. Проведено аналіз теоретико-методологічних підходів, які застосовуються у вітчизняній економічній науці при дослідженні факторів, що впливають на формування інвестиційної привабливості національної економіки. З'ясовано, що в економічному дискурсі співіснують і часто використовуються як синоніми такі поняття, як «інвестиційна привабливість», «інвестиційний потенціал», «інвестиційний клімат», «економічна влада». На основі застосування суб'єкт-об'єктного підходу до дослідження економічних явищ і процесів здійснено розмежування схожих, хоча й різних за змістом понять, які формують категоріальний апарат інвестиційної теорії.

Ключовим фактором впливу на умови здійснення інвестиційної діяльності на певній території, і, відповідно, на можливість залучення іноземних інвестицій визнано економічну владу. Остання розглядається як сила держави, що знаходить свій прояв у спроможності уряду створювати закони і забезпечувати їх виконання, проводити ефективну податкову політику, встановлювати між економічними суб'єктами межі свободи й необхідності, а також через ідеологічні важелі формувати економічну свідомість нації. Пов'язаність цих форм прояву економічної влади з владою політичною створює підґрунтя для розгляду сили держави і як її спроможності здійснювати контроль над економічними ресурсами у межах національної економіки. На основі аналізу глобальних тенденцій міжнародного руху капіталу продемонстровано залежність між економічною владою і здатністю держави сформувати інвестиційний потенціал та створити сприятливий інвестиційний клімат для залучення прямих іноземних інвестицій на свою територію.

Наукова новизна результатів дослідження. Встановлено, що категорії «інвестиційний потенціал» та «інвестиційний клімат» відображають об'єктивну сторону інвестиційної діяльності, у той час як поняття «інвестиційна привабливість» є суб'єктивним відображенням умов і факторів

національної економіки, які чинять вплив на очікувану прибутковість інвестицій. Доведено, що об'єктивні умови інвестиційної діяльності формуються під впливом економічної влади, основу якої складає сила держави.

Практична значущість результатів дослідження. Уточнення понять, що відображають процеси прийняття інвестиційних рішень, має важливе як методологічне, так і практичне значення. З одного боку, це дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між явищами, а з іншого – сформувати ефективну систему важелів економічної політики, спрямовану на формування інвестиційної привабливості національної економіки.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, міжнародний рух капіталу, іноземні інвестиції, ВВП, сталий розвиток, інститути економічної влади, нова конфігурація економічної влади.

Pylypenko H.M.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC POWER INSTITUTIONS TRANSFORMATION

Purpose. The aim of the article is to improve the categorical apparatus of the investment sphere by distinguishing concepts that reflect the process of making investment decisions and clarifying the role of economic power in ensuring the investment attractiveness of the country.

Methodology of research. The study is based on the use of the method of scientific abstraction, combining of which with a systemic approach allowed us to distinguish the concepts of «investment attractiveness», «investment potential», «investment climate» and «economic power». By applying the structural-functional method, the elements of economic power were identified and their connection with the concept of “state power” was demonstrated. The empirical basis of the study was UNCTAD reports on world investment.

Findings. The analysis of theoretical and methodological approaches used in domestic economic science in the study of factors affecting the formation of investment attractiveness of the national economy was carried out. It was found out that in economic discourse, such concepts as “investment attractiveness”, “investment potential”, “investment climate”, “economic power” coexist and are often used as synonyms. On the basis of the application of the subject-object approach to the study of economic phenomena and processes, a distinction was made between similar, although different in content, concepts that form the categorical apparatus of investment theory.

The key factor of influence on the conditions of investment activity in a certain territory, and, accordingly, on the possibility of attracting foreign investments, is found to be the economic power. The latter is considered as the power of the state, which is manifested in the ability of the government to create laws and ensure their implementation, to conduct an effective tax policy, to establish the limits of freedom and necessity between economic entities, as well as to form the economic consciousness of the nation through ideological levers. The connection of these forms of manifestation of economic power with political power creates a basis for considering the strength of the state and its ability to implement control over economic resources within the national economy. On the basis of the analysis of global trends in international capital movement, the correlation between economic power and the state's ability to form investment potential and create a favourable investment climate for attracting foreign direct investment to its territory is demonstrated.

Originality. It was established that the categories “investment potential” and “investment climate” reflect the objective side of investment activity, while the concept of “investment attractiveness” is a subjective reflection of the conditions and factors of the national economy that affect the expected profitability of investments. It is proven that the objective conditions of investment activity are formed under the influence of economic power, the basis of which is the power of the state.

Practical value. Clarification of concepts that reflect the processes of investment decision-making is of important methodological and practical importance. On the one hand, this allows to establish cause-and-effect correlations between phenomena, and on the other hand, to form an effective system of economic policy levers aimed at forming the investment attractiveness of the national economy.

Key words: investment attractiveness, investment climate, international capital flows, foreign investments, GDP, sustainable development, institutions of economic power, new configuration of economic power.

Дата надходження рукопису: 25.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 16.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>

JEL Classification: D63, M12, M14

Жуковська А.Ю.,

*д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0891-1952>,

Панасюк В.М.,

д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри аудиту,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5133-6431>,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС ВИНИКНЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Zhukovska A.Yu.,

*dr.sc.(econ.), associate professor, professor at the department
of management, public administration and personnel,*

Panasyuk V.M.,

*dr.sc.(econ.), professor, acting head of the department of audit,
West Ukrainian National University, Ternopil*

INCLUSIVE MANAGEMENT: GENESIS OF EMERGENCE, TOOLS OF IMPLEMENTATION AND SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

Постановка проблеми. Формування інклюзивного суспільства стало однією з ключових парадигм сучасного соціального розвитку, що зумовило трансформацію управлінських підходів у публічному секторі та сфері бізнесу. Відповіддю на ці зміни стала поява концепції інклюзивного менеджменту – системи управлінських практик, що забезпечують залучення, рівність можливостей та активну участь усіх категорій працівників і споживачів послуг, незалежно від їхніх фізичних, соціальних, культурних чи інших особливостей.

Виникнення та поширення інклюзивного менеджменту як окремого управлінського підходу зумовлене сукупністю чинників. По-перше, посилення соціальної різноманітності на тлі процесів глобалізації, міграції, демографічних зрушень і зростання культурного плюралізму актуалізувало потребу в адаптації організаційних структур до нових умов. По-друге, інституціоналізація прав людини та впровадження принципів соціальної справедливості в державну політику і корпоративну культуру висунули нові вимоги до публічних інституцій і приватних організацій щодо дотримання принципу рівного доступу. По-третє, цифровізація управлінських процесів створила додаткові можливості для реалізації інклюзивних практик, але водночас виявила нові ризики, пов'язані з цифровим розривом. По-четверте, потреба у формуванні стійких, інноваційно активних та високопродуктивних команд зумовила пошук ефективних моделей роботи з різними соціальними групами, що стало одним із ключових завдань сучасного управління талантами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інклюзивний менеджмент як тема наукових і прикладних досліджень актуалізувався на початку XXI століття. Його вивчають як зарубіжні, так і вітчизняні вчені.

Серед закордонних вчених, які зробили вагомий внесок в розбудову інклюзивного менеджменту як управлінського підходу, слід відзначити американського професора Стівена Дж. Фроста (англ. *Stephen Frost*), який у своїй книзі «Імператив інклюзії: як реальна інклюзія створює кращий бізнес та будує краще суспільство» (англ. *«The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies»*) на прикладі роботи організаційного комітету Олімпійських та Параолімпійських ігор показав як розмаїття та інклюзія можуть забезпечити більшу залученість працівників і клієнтів, покращити набір та утримання персоналу, підвищити продуктивність та покращити процеси прийняття рішень в колективі [1].

Для напрацювання нових ідей Стівен Дж. Фрост активно співпрацює з фахівцями, які мають практичний досвід в сфері інклюзивного менеджменту, зокрема:

1) директором з управління талантами корпорації «Panasonic» (2008–2013 рр.), засновником власної консалтингової агенції з управління талантами Денні Калманом (англ. *Danny Kalman*), у

співавторстві з яким підготовлено книгу «Інклюзивне управління талантами: як бізнес може процвітати в епоху різноманітності» (англ. *«Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity»*). В даній книзі автори обґрунтовують, що інклюзивне управління талантами поєднує управління талантами з різноманітністю та інклюзією та пояснюють, чому відмінність між ними повинна зникнути [2];

2) менеджером з консалтингу, керівником відділу даних та продуктів компанії «Included» Раафі-Карімом Алідіною (англ. *Raafi-Karim Alidina*), у співавторстві з яким написано книгу «Побудова інклюзивної організації: використання можливостей різноманітної робочої сили» (англ. *«Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce»*). В цій книзі наведено рекомендації для усунення упередженого ставлення до претендентів під час набору та відбору персоналу, запропоновано шляхи донесення переваг підтримки різноманітності та інклюзії до всіх зацікавлених сторін, а також ідентифіковано способи інтеграції інклюзії в культуру організації та її загальну бізнес-стратегію [3].

Квінтесенцією напрацьованого досвіду стала книга «Ключ до інклюзії: практичний посібник з різноманітності, рівності та приналежності для вас, вашої команди та вашої організації» (англ. *«The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization»*), в якій узагальнені та систематизовані інструменти та стратегії інклюзивного менеджменту на рівні організації [4].

Серед інших зарубіжних авторів, які присвятили свої дослідження тематиці інклюзивного менеджменту, слід відзначити: професорку з питань расової рівності, інклюзії та взаємної поваги Дебору Л. Пламмер (англ. *Deborah L. Plummer*), яка всесторонньо досліджує проблеми створення та функціонування інклюзивних організацій [5]; засновника та керівника консалтингової агенції «The Art of Service» Герардуса Блокдика (англ. *Gerardus Blokdyk*), який ідентифікував моделі, інструменти та методи інклюзивного менеджменту, прорахував загальну вартість практичної реалізації інклюзивного менеджменту [6]; американську докторку з менеджменту, дослідницю інклюзивних організацій Камелію М. Фозі (англ. *Camelia M. Fawzy*) та докторку з менеджменту, дослідницю-практика у сфері управління людськими ресурсами Бренду Шор (англ. *Brenda Shore*), які розробили шляхи ефективної взаємодії працівників із колегами з інвалідністю, а також способи розбудови інклюзивного робочого середовища [7]; експертку з питань розмаїття, рівності та інклюзії (DEI), спікерку TEDx Натту Дженкінс (англ. *Natta Jenkins*), яка розробила авторську систему використання принципів DEI в роботі інклюзивних організацій [8].

Серед українських дослідників інклюзивний менеджмент ще не набрав популярності. У вітчизняній літературі зустрічаються лише поодинокі публікації на цю тему. Серед українських вчених та практиків, які вивчають особливості здійснення інклюзивного менеджменту у різних типах організацій та різних сферах, слід відзначити: Т. Довжук та В. Попову, які запозиціонували інклюзивний менеджмент як інструмент протидії сексизму та ідентифікували нові етичні норми для робочих місць [9]; О. Бутиліну та І. Євдокимову, які дослідили особливості впровадження принципів інклюзивності в систему кадрового менеджменту соціальних служб у контексті адаптації системи роботи з персоналом до викликів та умов воєнного часу [10]; О. Продіус та Я. Гавриленко, які узагальнили особливості стратегічного управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю [11]; З. Удич, І. Шульгу та Т. Думську, які дослідили особливості розробки та впровадження стратегії інклюзивного розвитку закладів музейного типу [12]; І. Серікова, який виокремив особливості здійснення інклюзивної політики підприємств [13].

Незважаючи на зростання наукового інтересу до інклюзивного менеджменту, у вітчизняній науковій літературі відсутні комплексні дослідження на тему його походження та розвитку. Також залишається недостатньо дослідженою проблема технологічного забезпечення інклюзивного менеджменту в публічному управлінні та бізнесі. У цьому контексті актуальним є дослідження генезису виникнення інклюзивного менеджменту, аналіз сучасних технологій його реалізації та визначення перспектив реалізації в українських підприємствах і організаціях.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження генезису концепції інклюзивного менеджменту, ідентифікація та систематизація механізмів і інструментів її реалізації, а також окреслення напрямів ефективного впровадження в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція інклюзивного менеджменту – це міждисциплінарна управлінська концепція, що сформувалася еволюційно на перетині кількох важливих теорій, підходів та процесів. Найбільш важливими серед них є:

1) концепція рівних можливостей (англ. *theory of equal opportunity*), яка виникла у другій половині ХХ ст. у межах ліберальної філософії. Її концептуальні основи лежать в площині теорії справедливості (англ. *a theory of justice*), автором якої є американський філософ, основоположник ліберально-державницької концепції внутрішнього і міжнародного права Джон Ролз (англ. *John Rawls*) [14]. Теорія рівних можливостей ґрунтується на ідеї, що всі люди повинні мати однаковий доступ до ресурсів, прав, послуг, професійної реалізації та соціального розвитку, незалежно від їхніх індивідуальних характеристик. Це не лише про формальну рівність (усі мають однакові права), а й про реальні умови, які дозволяють ці права реалізувати;

2) концепція менеджменту різноманіття (англ. *diversity management*), яка сформувалась у США у 1960–1980 рр. на тлі рухів за громадянські права, гендерну рівність, боротьбу з дискримінацією. Її засновниками вважаються американський науковець, консультант і практик з питань організаційного розвитку Р. Рузвельт Томас-молодший (англ. *R. Roosevelt Thomas Jr.*) [15; 16], який сформулював концептуальні засади менеджменту різноманіття і започаткував її використання в управлінських практиках; американський науковець, експерт з організаційної поведінки та вищої освіти Девід А. Томас (англ. *David A. Thomas*) та американська науковиця, фахівчиня з питань расової та гендерної рівності в організаціях Робін Дж. Елі (англ. *Robin J. Ely*) [17], які пропонують нову парадигму управління різноманіттям, яка підкреслює важливість створення інклюзивного середовища, де різноманітність розглядається як джерело інновацій та конкурентної переваги;

3) концепція гнучкого управління персоналом (англ. *flexible human resource management*), поява якої була зумовлена потребою організацій адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, швидких технологічних змін, зростання вартості постійної зайнятості, а також на тлі посилення глобальної конкуренції. Її автором вважається британський вчений Джон Аткинсон (англ. *John Atkinson*) [18], який розробив модель «гнучкої фірми» (англ. *flexible firm model*), що передбачає поділ працівників на «основну групу» (англ. *core group*) та «периферійну групу» (англ. *peripheral group*), що дозволяє організаціям адаптуватися до змін на ринку праці та підвищувати ефективність управління персоналом;

4) концепція гендерного мейнстрімінгу (англ. *gender mainstreaming*), яка вперше була презентована у 1985 році на Світовому конгресі жінок (англ. *World congress on women*) в м. Найробі (Кенія). Згодом, у 1995 році, ця концепція була офіційно затверджена як стратегія міжнародної гендерної політики на Четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок (англ. *Fourth World Conference on Women*) в м. Пекін (Китай), на якій було прийнято «Пекінську декларацію та Платформу дій» (англ. *Beijing declaration and Platform for action*) [19]. Дана концепція не має єдиного автора. Її суть полягає в тому, щоб забезпечити врахування гендерної рівності на всіх етапах розроблення, ухвалення та реалізації політик, програм і рішень – у будь-якій сфері суспільного життя. Мета гендерного мейнстрімінгу – це досягнення реальної, а не формальної рівності між жінками та чоловіками, усунення дискримінації та створення умов, за яких обидві статі можуть рівноправно впливати на розвиток суспільства.

Окрім зазначених вище, на формування концепції інклюзивного менеджменту вплинули: теорія людських відносин (англ. *human relations theory*), теорія потреб А. Маслоу (англ. *Maslow's hierarchy of needs*), теорія справедливості (англ. *equity theory*), концепція гнучкого управління персоналом (англ. *flexible human resource management*), теорія зацікавлених сторін (англ. *stakeholder theory*); концепція менеджменту різноманіття (англ. *diversity management*); теорія організаційної культури (англ. *organizational culture*); концепція корпоративної соціальної відповідальності (англ. *corporate social responsibility, CSR*); концепція гендерного мейнстрімінгу або гендерної пріоритетизації (англ. *gender mainstreaming*) та інституціональна теорія (англ. *institutional theory*).

Інклюзивний менеджмент виник наприкінці XX – початку XXI століття. Важливо зазначити, що він не є простою комбінацією попередньо зазначених теорій та концепцій. Його поява відображає якісно новий рівень інтеграції людиноцентричних принципів в систему управління підприємствами та організаціями: гендерної рівності, етичного лідерства, соціальної відповідальності та корпоративної культури, орієнтованої на людину.

Прототип поняття «інклюзивний менеджмент» – «управління для інклюзії» (англ. *managing for inclusion*) – був вжитий Мартою С. Фельдман (англ. *Martha S. Feldman*) та Анною М. Хадемян (англ. *Anne M. Khademian*) в їхній спільній статті «Управління для інклюзії: балансування контролю та участі» (англ. «*Managing for inclusion: balancing control and participation*») [20]. У цій статті автори презентували науковій спільноті концептуальну модель управління для інклюзії, в основі якої поклали умови балансу між участю і контролем у публічному управлінні [20].

Вже безпосередньо термін «інклюзивний менеджмент» вперше був запропонований вказаними авторками у спільній науковій роботі «Інклюзивне управління: побудова відносин з громадськістю» (англ. «*Inclusive management: building relationships with the public*») [21] як новий тип управлінської практики, спрямований на розбудову взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами на основі довіри, відкритості та взаємного навчання. Фельдман М. та Хадемян А. розглядають інклюзивний менеджмент не просто як набір інструментів участі, а як динамічний процес створення спільного простору, де органи влади визнають різноманітність інтересів громадян. Такий підхід переорієнтовує публічне управління від контролю до партнерства, де ефективність досягається через спільне ухвалення рішень і взаємну відповідальність.

Вже з 10-х років XXI століття термін «інклюзивний менеджмент» почав активно використовуватись і в приватному секторі. В цьому контексті варто виділити такі напрямки його вивчення: інклюзивний менеджмент в багатокультурних міжнародних організаціях [22], його гендерні [23] та вікові [24] аспекти.

Першим управлінцем, який застосував принципи інклюзивного менеджменту на практиці, вважають Стівена Фроста (англ. *Stephen Frost*) – керівника напряму з питань різноманіття та інклюзії Організаційного комітету Олімпійських ігор у Лондоні 2012 року (LOCOG) [3]. Під його керівництвом

працювала величезна команда – близько 200 тисяч осіб, серед яких 9 % становили люди з інвалідністю, 40 % – представники етнічних меншин, 46 % – жінки, а близько 5 % – представники ЛГБТ-спільноти. Завдяки продуманій системі управління Стівен Фрост зумів створити ефективну модель взаємодії в різноманітному колективі, запровадивши низку інноваційних та креативних рішень, що забезпечили успішне проведення ігор такого масштабного рівня [25].

З кожним роком актуальність і важливість концепції інклюзивного менеджменту постійно зростають. Це підтверджують безліч статистичних досліджень, основними з яких є: дослідження американської онлайн-платформи «Classdoor» [26], яке об'єднує шукачів роботи і роботодавців та засвідчує, що: для 67 % шукачів роботи важливі принципи різноманіття та інклюзивності на робочому місці; для 50 % працівників актуальні ініціативи роботодавців в сфері різноманіття та інклюзивності; 79 % кандидатів на вакантні робочі місця використовують соціальні мережі для оцінювання зусиль організацій в сфері різноманіття та інклюзивності; дослідження швейцарської асоціації, що спеціалізуються на опитуваннях громадської думки «Gallup International Association» [27], яке виявило, що: 45 % працівників стикаються з дискримінацією та переслідуванням на робочому місці; 55 % працівників відзначили впровадження заходів із досягнення різноманіття та інклюзивності в організаціях, в яких вони працюють, але при цьому наголосили на їх низькій ефективності; дослідження онлайн-платформи «Culture Amp» [28], що організовує збір і аналізує відзиви працівників, яке засвідчило, що: лише 40 % жінок (у порівнянні із 70 % чоловіків) задоволені критеріями прийняття рішень на робочому місці; 2/3 жінок почувається дискомфортно під час висловлювання своїх думок; 60 % опитаних вважають, що гендерно-різноманітні організації мають хороші перспективи; дослідження авторитетного англомовного часопису «Harvard Business Review» [29], яке виявило, що 78 % працівників працюють в організаціях, яким бракує різноманітності на керівних посадах; жінки на 20 % рідше, ніж гетеросексуальні білі чоловіки, отримують підтримку своїх ідей, представники етнічних меншин – на 24 % рідше, а представники ЛГБТ-спільноти – на 21 % рідше.

Розвиток інклюзивного менеджменту як підходу до управління спровокувало виникнення ряду нових дотичних до нього теорій та концепцій, серед яких найбільш важливими є: інклюзивне лідерство (англ. *inclusive leadership*); концепція «залишеного в спокої» лідерства (англ. *laissez-faire leadership*); крос-культурний менеджмент (англ. *cross-cultural management*); інклюзивна культура (англ. *inclusive culture*); інклюзивний рекрутинг (англ. *inclusive recruiting*); ейдж-менеджмент (від англ. *age management*); теорія психологічної безпеки (англ. *psychological safety*); концепція добробуту (благополуччя) працівників (англ. *well-being*); концепція балансу між роботою та життям (англ. *work-life balance*); концепція цілісного життя (англ. *whole-life*) (табл. 1).

Таблиця 1

Теорії та концепції, які виникли внаслідок популяризації інклюзивних підходів до управління організаціями

Назва теорії або концепції	Суть теорії або концепції	Внесок у розвиток інклюзивного менеджменту
1	2	3
Інклюзивне лідерство (англ. <i>inclusive leadership</i>)	Лідерство, орієнтоване на участь усіх членів команди, відкритість до різноманітності, емпатію та спільне прийняття рішень	Забезпечує інклюзивний підхід керівників до управління підлеглими, розвиток культури довіри, відкритості та взаємоповаги в управлінні персоналом
Концепція «залишеного в спокої» лідерства (англ. <i>laissez-faire leadership</i>)	Лідер мінімально втручається у роботу команди, надає працівникам автономію	Сприяє формуванню автономії, гнучкості та самостійності працівників, що є важливою умовою інклюзивного середовища
Кроскультурний менеджмент (англ. <i>cross-cultural management</i>)	Управління багатокультурними командами, що враховує культурні відмінності, цінності та стилі комунікації	Забезпечує міжкультурну чутливість, толерантність і взаємоповагу, формує основу для міжкультурної інклюзії в організаціях
Інклюзивна організаційна культура (англ. <i>inclusive culture</i>)	Організаційна культура, заснована на рівності, довірі, підтримці та прийнятті різноманітності	Формує ціннісне підґрунтя інклюзивного менеджменту, забезпечує сталість інклюзивних практик у повсякденній діяльності
Інклюзивний рекрутинг (англ. <i>inclusive recruiting</i>)	Добір персоналу без дискримінації, із забезпеченням рівного доступу до вакансій для всіх груп населення	Гарантує різноманітність кадрового складу, що є вихідною умовою реалізації інклюзивного менеджменту
Ейдж-менеджмент (англ. <i>age management</i>)	Управління персоналом різного віку з урахуванням їхніх особливостей і потреб	Забезпечує вікову інклюзію та взаємодію між працівниками різних поколінь, підвищує стійкість і згуртованість колективу
Теорія психологічної безпеки (англ. <i>psychological safety</i>)	Створення умов, за яких працівники відчують себе вільними висловлювати ідеї без страху критики чи покарання	Формує психологічну основу інклюзивного менеджменту, оскільки гарантує відкритість, довіру й повагу до думки кожного

продовження табл. 1

1	2	3
Концепція добробуту працівників (англ. <i>well-being</i>)	Підтримка фізичного, емоційного, соціального та ментального здоров'я працівників	Забезпечує підвищення задоволеності, мотивації та залученості працівників, що підсилює інклюзивність внутрішнього середовища організацій
Концепція балансу між роботою та життям (англ. <i>work-life balance</i>)	Гармонійне поєднання професійної діяльності та особистого життя людини	Сприяє створенню гнучких умов праці, що враховують потреби різних груп працівників і підтримують їх включеність у роботу
Концепція цілісного життя (англ. <i>whole-life concept</i>)	Визнання єдності професійної, особистісної та соціальної сфер життя людини	Підсилює гуманістичну складову інклюзивного менеджменту, орієнтує його на гармонійний розвиток особистості в усіх сферах життя

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [14-24; 26-33; 35-46]

Проведене дослідження дозволяє систематизувати теорії та концепції, на основі яких відбувався генезис та подальший розвиток інклюзивного менеджменту (рис. 1).

Теорії та концепції, які
передували виникненню
концепції інклюзивного
менеджменту

Теорії та концепції, які
виникли під впливом
інклюзивних підходів
до управління

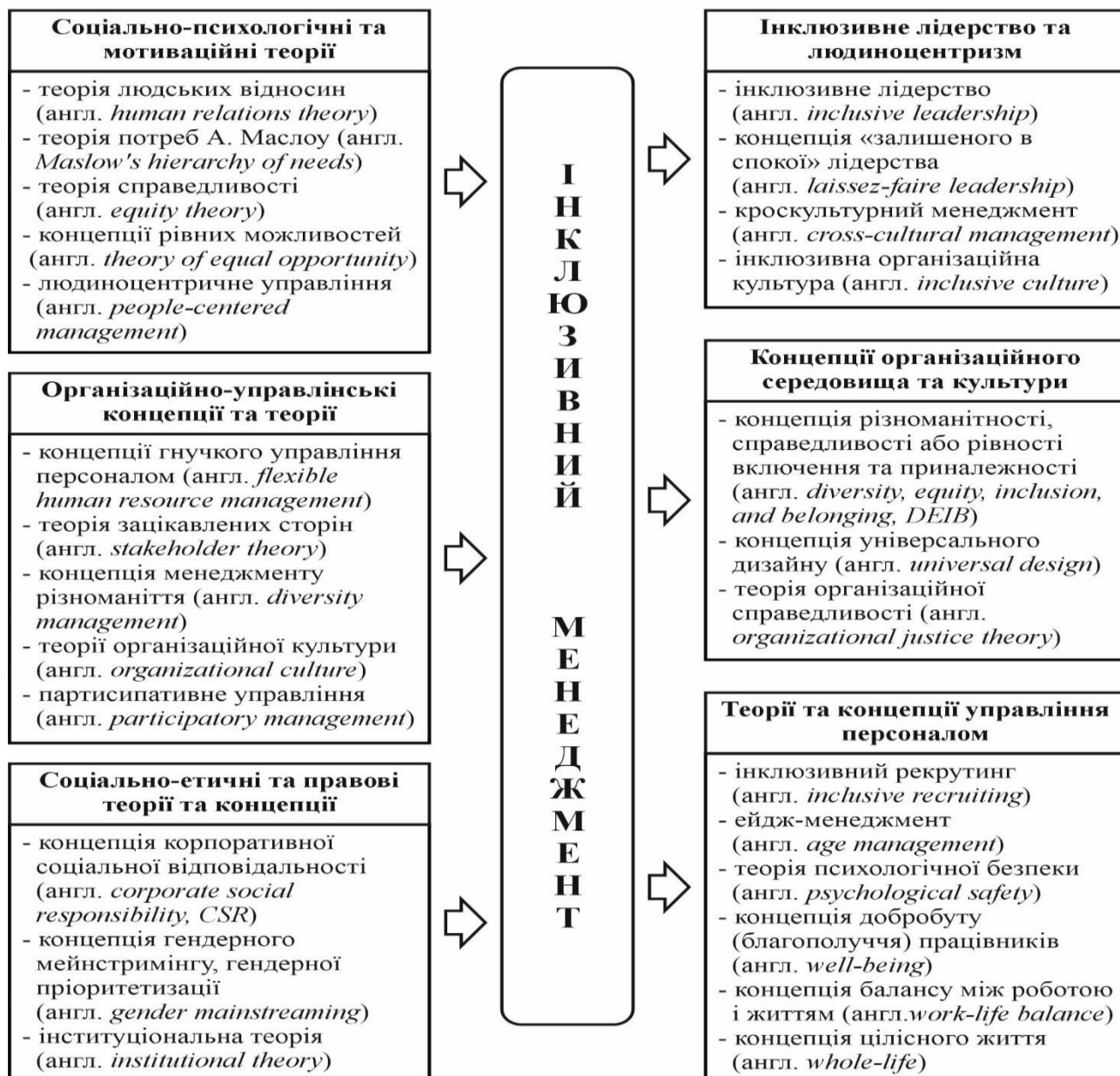


Рис. 1. Генезис та подальший розвиток концепції інклюзивного менеджменту

Джерело: сформовано авторами на основі [14-24; 26-33; 35-46]

Така класифікація побудована за принципом історико-психологічних і мотиваційних теорій, які заклали гуманістичне підґрунтя управління, до організаційно-управлінських і культурологічних підходів, які забезпечили інституційне оформлення ідей інклюзії в управлінні. Далі розвинулися соціально-етичні та правові концепції, що надали інклюзивному менеджменту нормативно-ціннісного змісту, і, нарешті, прикладні концепції управління персоналом, які забезпечили його практичну реалізацію в діяльності організацій. Такий підхід дає змогу простежити не лише історичну динаміку формування інклюзивного менеджменту, а й визначити взаємозв'язки між теоретичними школами, які сприяли становленню його сучасної парадигми.

Подальший розвиток концепції інклюзивного менеджменту зумовив формування системи механізмів, що забезпечують її реалізацію в управлінській діяльності. На основі узагальнення наукових підходів та емпіричного досвіду сучасних організацій можна виокремити ключові механізми, за допомогою яких принципи інклюзії інтегруються у процеси прийняття управлінських рішень, розвитку персоналу та організаційної культури. До таких механізмів ми відносимо: 1) кроскультурний менеджмент (англ. *cross-cultural management*); 2) ейдж-менеджмент (англ. *age management*); 3) гендерно-відповідальний менеджмент (англ. *gender-responsive management*); 4) талант менеджмент (англ. *talent management*); 5) кейс-менеджмент (англ. *case management*); 6) інтерсекційний менеджмент (англ. *intersectional management*); 7) універсальний дизайн (англ. *universal design*) (рис. 2). Розглянемо їх детально.

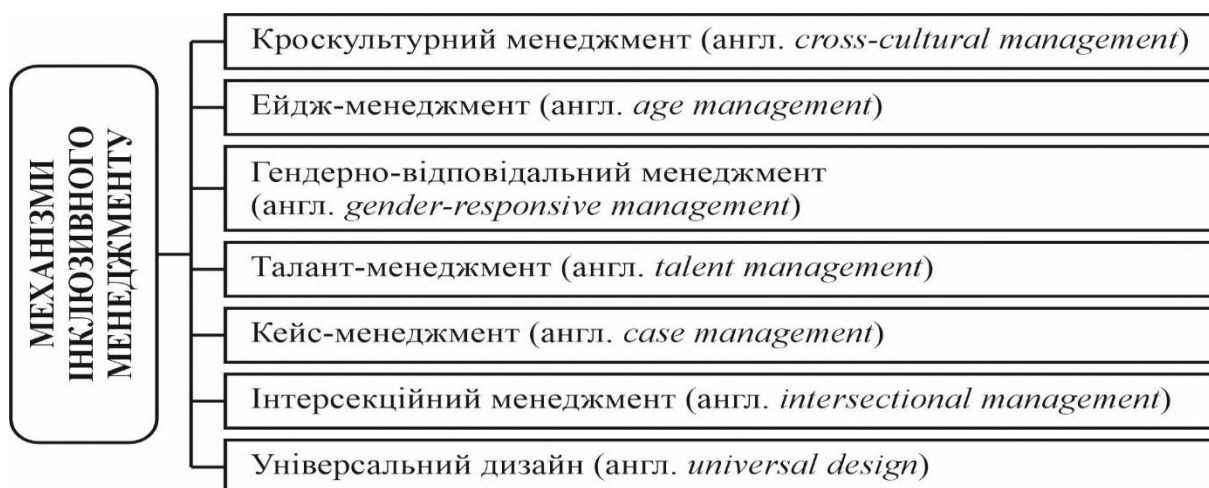


Рис. 2. Механізми інклюзивного менеджменту

Джерело: складено авторами

Кроскультурний менеджмент є одним із базових механізмів інклюзивного менеджменту. Його становлення відбулося наприкінці 1970-х років у результаті інтеграції наукових підходів міжнародного бізнесу та міжкультурної комунікації. Його засновниками вважаються Едвард Т. Холл (англ. *Edward T. Hall*) [30], Герт Гофстеде (англ. *Geert Hofstede*) [31], Пітер Б. Сміт (англ. *Peter B. Smith*), Шон Дуган (англ. *Shaun Dugan*) та Альфонс Тромпенаарс (англ. *Alfons Trompenaars*) [32], Найджел Холден (англ. *Nigel Holden*) та Мартін Глісбі (англ. *Martin Glisby*) [33]. Сутність кроскультурного менеджменту полягає у використанні методів управління, адаптованих до культурних відмінностей у сприйнятті влади, комунікації, мотивації, стилях роботи та прийнятті рішень [34].

Ще одним базовим механізмом інклюзивного менеджменту є ейдж-менеджмент. Він виник у Європі наприкінці ХХ століття як реакція на демографічні зміни, старіння робочої сили та потребу у розробці механізмів активного старіння. Введення терміну «ейдж-менеджмент» у науковий і практичний обіг і формування його методичних засад відбулося у 90-х роках минулого століття у міждисциплінарних проектах Європейської комісії (англ. *European commission*) та Фінського інституту охорони праці (англ. *Finnish institute of occupational health, FIOH*), зокрема у «Програмі працездатності» (англ. «*Work ability programme*») та «Управління віком на практиці» (англ. «*Age management in practice*»). Вагомий внесок у розвиток цього терміну здійснила Європейська мережа сприяння здоров'ю на робочому місці (англ. *European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP*), діяльність якої сприяла поширенню підходів до управління віковим різноманіттям у країнах ЄС та формуванню політик активного старіння.

Провідними теоретиками ейдж-менеджменту вважаються: директор Шеффілдського інституту навчання протягом життя (англ. *Sheffield Institute for Lifelong Learning*) (Велика Британія), координатор європейських програм «Ініціативи щодо працевлаштування літніх працівників» (англ. «*Employment Initiatives for Older Workers*»), «Старіння та зайнятість» (англ. «*Ageing and Employment*»), професор Алан Вокер (англ. *Alan Walker*) [35; 36], автор індексу оцінки працездатності (англ. *Work ability index, WAI*),

ідеолог програм «Програма працездатності» (англ. *Work ability programme*) та «Управління віком на практиці» (англ. *Age management in practice*) професор Йорма (Югані) Ілмарінен (англ. *Juhani Ilmarinen*) [37; 38].

Сутність ейдж-менеджменту полягає у формуванні та реалізації системи управлінських підходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу працівників різних вікових груп упродовж усього їхнього професійного життя. Це концепція, що визнає вікове різноманіття персоналу стратегічним ресурсом організації, а не проблемою, і орієнтується на створення умов для продовження активного трудового життя, підтримання працездатності, мотивації та добробуту працівників на різних етапах їхньої кар'єри.

До базових механізмів інклюзивного менеджменту відносять і гендерно-відповідальний менеджмент (англ. *gender-responsive management*), який сформувався під впливом ідеї гендерного мейнстрімінгу (англ. *gender mainstreaming*). Так, у 1990 році Джоан Акер (англ. *Joan Acker*) запропонувала концепцію гендерно-обумовлених організацій, в якій довела, що будь-яка організація має гендерну структуру, а, отже, управління нею не може бути «гендерно нейтральним» [39]. У 1995 році у Звіті ПРООН про розвиток людини «Гендер та розвиток людини» (англ. *Human Development Report 1995. Gender and Human Development*) було презентовано індекс гендерного розвитку (англ. *gender related development index, GDI*), який призначений для вимірювання гендерної рівності, та індекс розширення можливостей жінок (англ. *gender empowerment measure, GEM*), що вимірює гендерну нерівність, фокусується на участі жінок у політичному житті, доступі до професійних можливостей, технічних та керівних посад, а також на гендерних диспропорціях у заробітній платі [40]. Вони стали аналітичною базою для оцінки систем менеджменту через призму їх гендерної відповідальності.

Безпосередньо термін «гендерно-відповідальний менеджмент» вперше був вжитий на початку XXI століття у одному із ключових документів ООН «Індикатор 8 UN-SWAP 2.0: Управління ефективністю з урахуванням гендерних аспектів» (англ. *UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management*), в якому містяться рекомендації щодо побудови ефективної гендерно-чутливої та гендерно-відповідальної системи управління персоналом [41]. Сутність гендерно-відповідального менеджменту полягає у тому, що він забезпечує інституційну інтеграцію гендерної рівності у всі управлінські процеси шляхом виявлення, аналізу й усунення структурних дисбалансів, формування підзвітності керівників і створення умов для рівної участі всіх гендерних груп у прийнятті рішень.

Важливим механізмом інклюзивного менеджменту є талант-менеджмент (англ. *talent management*), який спрямований на виявлення, розвиток, залучення, утримання та ефективне використання працівників з високим потенціалом, компетентностями й мотивацією до професійного зростання, з метою забезпечення сталого розвитку організації.

Авторство терміну «талант-менеджмент» належить Елізабет Г. Чемберс (англ. *Elizabeth G. Chambers*), Марку Фулону (англ. *Mark Foulon*), Хелен Хендфілд-Джонс (англ. *Helen Handfield-Jones*), Стівену М. Ханкіну (англ. *Steven M. Hankin*) та Едварду Г. Майклзу III (англ. *Edward G. Michaels III*), які у 1998 році опублікували революційну на той час працю «Війна за таланти» (англ. *The war for talent*), в якій акцентовано увагу на важливості системного залучення, розвитку та утримання талановитих висококваліфікованих працівників в умовах їх дефіциту [42].

Інклюзивний підхід до талант-менеджменту вперше був презентований в статті Стівена Свейлеса (англ. *Stephen Swalesa*), Івонна Даунса (англ. *Yvonne Downsa*) та Кевіна Оррба (англ. *Kevin Orrb*) «Концептуалізація інклюзивного управління талантами: потенціал, можливості та практичні аспекти» (англ. *Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities*), в якій ідентифіковано переваги інклюзивного талант-менеджменту у порівнянні із традиційними підходами до управління персоналом, запропоновано чотири типи стратегій управління талантами та систематизовано практичні наслідки впровадження інклюзивних стратегій управління талантами.

Важливо звернути увагу на те, що талант-менеджмент як механізм інклюзивного менеджменту орієнтований на створення рівних можливостей для розкриття талантів працівників незалежно від їхнього віку, статі, фізичних та фінансових можливостей, соціального походження, місця проживання, національності та віросповідання, тобто поєднує розвиток людського капіталу з принципами справедливості й різноманіття.

Наступним механізмом інклюзивного менеджменту є кейс-менеджмент. В Енциклопедії соціальної роботи, складеній Мартіном Девісом (англ. *Martin Davies*), кейс-менеджмент трактують як «підхід до надання послуг, орієнтований на задоволення потреб індивіда» [43]. Ф. Марфліт (англ. *F. Marfleet*), С. Трумен (англ. *S. Trueman*) та Р. Барбер (англ. *R. Barber*) під кейс-менеджментом розуміють «процес, що складається із сукупності послідовних етапів співпраці, який допомагає клієнтам полегшити доступ до ресурсів та можливостей для досягнення визначених цілей» [44]. Гарвардська школа бізнесу (США) (англ. *Harvard Business School, HBS*) визначає кейс-менеджмент як «індивідуальну роботу із особистою справою клієнта» [45].

Кейс-менеджмент як механізм інклюзивного менеджменту використовується не лише в процесі управління персоналом, а й в роботі зі стейкхолдерами (споживачами, партнерами, підрядниками, громадськістю), забезпечуючи персоналізовану, безперервну й скоординовану підтримку та навігацію

послугами з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і життєвих обставин незалежно від віку, статі, фізичних та фінансових можливостей, соціального походження, місця проживання, національності та віросповідання; він поєднує оцінювання потреб, індивідуальне планування, розумне пристосування, сервісну інтеграцію та міжсекторальну координацію для усунення бар'єрів і забезпечення рівних результатів та якості взаємодії, спираючись на принципи справедливості, недискримінації, конфіденційності й підзвітності.

Інтерсекційний менеджмент є інтегративним механізмом інклюзивного менеджменту, але поєднує елементи всіх ключових видів інклюзивного менеджменту – крос-культурного, гендерно-відповідального, ейдж-, талант- та кейс-менеджменту. Його становлення припадає на 2010-ті роки як результат перенесення в управлінську теорію й практику концепції гендерно-обумовлених організацій, розробленої Джоан Акер (англ. *Joan Acker*) та концепції інтерсекційності, запропонованої Кімберлі В. Креншоу (англ. *Kimberlé W. Crenshaw*). Термінологічне оформлення словосполучення «інтерсекційний менеджмент» закріпилося з 2020 року завдяки працям Габрієлли Альберті (англ. *Gabriella Alberti*) та Франческо Е. Іаннудзі (англ. *Francesco E. Iannuzzi*) [46].

Сутність інтерсекційного менеджменту полягає в інтеграції інтерсекційного аналізу у системи менеджменту організацій з метою виявлення й усунення накладених бар'єрів на перетинах ідентичностей (стать × вік × інвалідність × національність × місце проживання тощо), забезпечуючи справедливий доступ, участь і результати для різних груп працівників.

Системоутворюючим механізмом інклюзивного менеджменту є універсальний дизайн. Концепція універсального дизайну вперше виникла в 1970-х роках у галузі архітектури й була спрямована на врахування різноманітності потреб людей та приділення особливої уваги їх залученню й рівності. Так, у 1970 р. американський архітектор Майкл Дж. Беднар (англ. *Michael J. Bednar*) звернув увагу на те, що функціональний потенціал людини зростає при ліквідації фізичних і ментальних бар'єрів, та запропонував нову концепцію доступності, яка враховує та задовольняє потреби більшості людей з різними функціональними обмеженнями. У 1973 році американський архітектор, дизайнер та наставник Рональд Л. Мейс (англ. *Ronald L. Mace*) започаткував практичне впровадження принципів доступності в нормуванні та плануванні середовища життєдіяльності людей, що згодом стало орієнтиром для майбутніх ініціатив в цій сфері.

Авторство самого терміну «універсальний дизайн» традиційно пов'язують із Рональдом Л. Мейсом (англ. *Ronald L. Mace*). Працюючи з міждисциплінарною командою архітекторів, дизайнерів та інженерів у Центрі універсального дизайну Університету штату Північна Кароліна (англ. *The Center for Universal Design, North Carolina State University, NCSU*), він надав концепції чітких контурів і спільно з колегами сформулював сім принципів універсального дизайну, які сьогодні активно використовують в різних галузях та сферах. Він наголошує, що універсальний дизайн – це не стиль і не окрема наукова школа, а раціональна парадигма проектування, що ставить за мету первинно закладати у продукти й середовища такі властивості, які дають змогу всім людям користуватися ними без спеціальної адаптації, незалежно від віку, статі, функціональних можливостей чи соціального статусу.

Проведений аналіз механізмів інклюзивного менеджменту дав змогу визначити їх змістовне наповнення та функціональну спрямованість у системі сучасного управління. Водночас ефективність реалізації кожного механізму залежить від наявності конкретних управлінських інструментів, які забезпечують практичне втілення його принципів у діяльність організації.

З метою систематизації таких інструментів, доцільно узагальнити їх відповідно до основних механізмів інклюзивного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Механізми та інструменти інклюзивного менеджменту

Механізми	Мета	Основні інструменти реалізації
1	2	3
Кроскультурний менеджмент (англ. <i>cross-cultural management</i>)	Забезпечення ефективної взаємодії представників різних культур, етносів, релігійних і мовних груп	– міжкультурні тренінги та навчальні модулі; – адаптаційні програми для іноземних працівників; – політика мовної підтримки; – формування мультикультурних команд; – етикет- та кодекси різноманітності; – культурні комунікаційні заходи.
Ейдж-менеджмент (англ. <i>age management</i>)	Підтримання працездатності, мотивації та зайнятості працівників різного віку	– індекс працездатності; – індивідуальні плани розвитку працівників; – гнучкі графіки та форми зайнятості; – наставництво та зворотне наставництво; – програми профілактики вигорання; – інклюзивні робочі місця; – програми навчання впродовж життя; – заходи проти дискримінації за віком на робочому місці.

продовження табл. 2

1	2	3
Гендерно-відповідальний менеджмент (англ. <i>gender-responsive management</i>)	Забезпечення гендерної рівності, паритетного представництва та усунення дискримінації за ознакою статі	– гендерний аудит організації; – заходи протидії дискримінації за ознакою статі на робочому місці; – рівність в оплаті праці; – програми підтримки жіночого лідерства; – заходи з поєднання професійного та сімейного життя; – моніторинг гендерного балансу; – гендерний мейнстрімінг.
Талант-менеджмент (англ. <i>talent management</i>)	Забезпечення рівних можливостей у розвитку талантів і кар'єрному просуванні працівників	– системи оцінки потенціалу працівників; – індивідуальні плани розвитку працівників; – коучинг і менторство; – корпоративні платформи навчання; – аналітика талантів; – системи визнання та мотивації.
Кейс-менеджмент (англ. <i>case management</i>)	Забезпечення індивідуалізованої підтримки та супроводу працівників із різними потребами	– індивідуальні кейси підтримки; – призначення кейс-менеджера або HR-куратора; – персональні траєкторії розвитку; – мультидисциплінарна команда супроводу; – програми реінтеграції після перерв; – конфлікт-менеджмент і медіація; – психологічна підтримка.
Інтерсекційний менеджмент (англ. <i>intersectional management</i>)	Урахування перехресного впливу соціальних ідентичностей (стать, вік, етнічність, інвалідність тощо) у процесах управління	– інтерсекційний аналіз працівників; – збір і аналітика даних про різноманіття персоналу; – аналіз різноманітності; – тренінги з розпізнавання перехресної дискримінації; – антидискримінаційні кодекси; – анонімні зворотні опитування; – публічні звіти про інклюзію.
Універсальний дизайн (англ. <i>universal design</i>)	Створення доступного фізичного, інформаційного та цифрового середовища для всіх працівників	– безбар'єрна архітектура робочих просторів; – ергономічний дизайн робочих місць; – цифрова доступність (WCAG-стандарт); – альтернативні формати документів (Брайль, субтитри, озвучення); – корпоративні стандарти доступності; – аудит універсальності дизайну організації.

Джерело: сформовано авторами

На основі проведеного дослідження сформулюємо поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій. Отже, для цього необхідно:

- 1) провести інклюзивний та інтерсекційний аудит персоналу (виділити різні соціальні групи працівників та їх перетини);
- 2) ідентифікувати потреби та бар'єри, в якими стикаються працівники під час виконання своїх посадових обов'язків;
- 3) розробити стратегію інклюзивного менеджменту з чіткими цілями, ресурсами, планом реалізації та відповідальними виконавцями;
- 4) практично впровадити розроблену стратегію шляхом її інтеграції у систему менеджменту організації, її механізми та інструменти, забезпечити відповідне навчання персоналу;
- 5) налагодити систему моніторингу та оцінювання виконання стратегії (регулярні індикатори, звітність, коригувальні дії на основі отриманих даних);
- 6) у разі оновлення кадрового складу організації повернутися до першого етапу, забезпечуючи таким чином безперервну адаптацію внутрішнього середовища організації та методів менеджменту до потреб працівників.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами дослідження систематизовано генезу концепції інклюзивного менеджменту; окреслено теоретико-методологічні передумови, що зумовили її виникнення й становлення, а також підходи подальшого розвитку концепції. Виокремлено ключові механізми інклюзивного менеджменту: кроскультурний, ейдж-менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, інтерсекційний менеджмент та універсальний дизайн. Додатково обґрунтовано системоутворювальну роль універсального дизайну та інтегративну функцію інтерсекційного менеджменту. Для кожного механізму визначено його функціональну роль у системі інклюзивного управління та інструментарій практичної реалізації. На цій основі сформульовано поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій.

Література

1. Frost S. The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies. New York : Kogan Page, 2014. 354 p.
2. Frost S., Kalman D. Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity. New York : Kogan Page, 2016. 280 p.
3. Frost S., Alidina R.-K. Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce. New York : Kogan Page, 2019. 280 p.
4. Frost S. The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization. New York : Kogan Page, 2022. 294 p.
5. Plummer D. L. Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence. New York : Half Dozen Publications, 2018. 540 p.
6. Fawzy C. M., Shore B. The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities. Leeds : Emerald Publishing, 2019. 168 p.
7. Blokdyk G. Inclusive management. Toronto : 5STARCOoks, 2020. 244 p.
8. Jenkins N. The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity. Hoboken : Wiley, 2023. 240 p.
9. Довжук Т., Попова В. Інклюзивний менеджмент і протидія сексизму. Що таке нові етичні норми на робочому місці? URL: <https://www.wonderzine.me/wonderzine/career/promo/6343-loreal-sexism> (дата звернення: 06.06.2025).
10. Бутиліна О., Євдокимова І. Принцип інклюзивності у кадровому менеджменті соціальних служб. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. № 1. С. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1>
11. Продіус О., Гавриленко Я. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
12. Удич З. І., Шульга І. М., Думська Т. О. Розробка та впровадження стратегії інклюзивного розвитку закладу музейного типу (кейс Національного заповідника «Замки Тернопілля»). *Інклюзія і суспільство*. 2025. Випуск 1(9). С. 55-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-7>
13. Серіков І. С. Дефініція інклюзивної політики підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 81-86. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11
14. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge : Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 1999. 560 с.
15. Roosevelt T. Jr. Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity. New York : Amacom, 1992. 189 p.
16. Roosevelt T. Jr. World Class Diversity Management: A Strategic Approach. New York City : Berrett-Koehler Publishers, 2010. 312 p.
17. Thomas D. A., Ely R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* (September-October 1996). URL: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (дата звернення: 06.06.2025).
18. Atkinson J. Flexible-Firm Model. *Business Balls*. URL: https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.06.2025).
19. Beijing Declaration and Platform for Action. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).
20. Feldman M. S., Khademian A. M. Managing for inclusion: balancing control and participation. *International Public Management Journal*. 2000. Volume 3. Issue 2. P. 149-167. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096749401000356> (дата звернення: 06.06.2025).
21. Feldman M. S., Khademian A. M. Inclusive Management: Building Relationships with the Public. UC Irvine CSD Working Papers. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z> (дата звернення: 06.06.2025).
22. Jonasson C., Luring J., Guttormsen D. S. A. Inclusive management in international organizations: How does it affect local and expatriate academics? *Personnel Review*. January 2018. Vol. 47(2). P. 458-473. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0323>
23. Torre-Castro M. Inclusive Management Through Gender Consideration in Small-Scale Fisheries: The Why and the How. *Sec. Marine Fisheries, Aquaculture and Living Resources*. 2019. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmars.2019.00156>
24. A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison / Katirae N., Berti N., Das A. et al. *Open Research Europe*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.17159.2>
25. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36-46. URL:

- <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (дата звернення: 06.06.2025).
26. What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. *Glassdoor Team*. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/diversity/> (дата звернення: 06.06.2025).
27. Gallup International Association. URL: https://www.gallup.com/workplace/215939/invest-diversity-inclusion.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_236264&utm_medium=copy (дата звернення: 06.06.2025).
28. Moser A. How to improve gender diversity in the workplace. *Culture amp*. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/improve-gender-diversity-in-the-workplace> (дата звернення: 06.06.2025).
29. Hewlett S. A., Marshall M., Sherbin L. How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. 2013. URL: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (дата звернення: 06.06.2025).
30. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1977. 320 p.
31. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA : Sage, 1980. 328 p.
32. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*. 1996. Vol. 7. Issue 2. P. 231-264.
33. Holden N., Glisby M. Cross-cultural management: essential insights for international markets. *The Business & Management Collection*. 2009. Vol. 11. URL: <https://hstalks.com/t/1514/cross-cultural-management-essential-insights-for-i/?business> (дата звернення: 10.06.2025).
34. Жуковська А. Ю. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 3 (26). С. 67-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>
35. Walker A., Taylor P. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1998. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/combating-age-barriers-employment-european-portfolio-good-practice> (дата звернення: 10.06.2025).
36. Walker A. The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2005. Vol. 10(1). P. 685-697. URL: https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe (дата звернення: 10.06.2025).
37. Ilmarinen J. Ageing Workers in the European Union: Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment. Helsinki : Finnish Institute of Occupational Health, 1999. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2626846> (дата звернення: 10.06.2025).
38. Ilmarinen J. The Work Ability Index: A Tool for Planning and Evaluating Interventions. *Occupational Medicine*. 2006. Vol. 57(2). P. 160-170. URL: <https://www.scribd.com/document/429658733/The-Work-Ability-Index-WAI> (дата звернення: 10.06.2025).
39. Acker J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*. 1990. Vol. 4. № 2. P. 139-158. URL: <http://www.jstor.org/stable/189609> (дата звернення: 10.06.2025).
40. Human Development Report 1995. Gender and Human Development. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1995> (дата звернення: 10.06.2025).
41. UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management. URL: <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap-20-framework-and-technical-guidance> (дата звернення: 10.06.2025).
42. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M. The war for talent. *McKinsey Quarterly*. 1998. Vol. 3(3). P. 44-57. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (дата звернення: 10.06.2025).
43. Davies M. *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*. Hoboken, USA. Wiley-Blackwell, 2000. 432 p.
44. Marfleet F., Trueman S., Barber R. *National Standards of Practice for Case Management*. 3rd Edition. Case Management Society of Australia & New Zealand. 2013. URL: <https://www.cmsa.org.au/products/publications/product-name> (дата звернення: 10.06.2025).
45. Harvard Business School (USA). URL: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx> (дата звернення: 10.06.2025).
46. Alberti G., Iannuzzi F. E. Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work. *Gender, Work & Organization*. 2020. Vol. 27(6). P. 1165-1180. URL: https://www.researchgate.net/publication/340811180_Embodied_intersectionality_and_the_intersectional_management_of_hotel_labour_The_everyday_experiences_of_social_differentiation_in_customer-oriented_work (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Frost, S. (2014), *The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies*, Kogan Page, New York, USA, 354 p.

2. Frost, S. and Kalman, D. (2016), *Inclusive Talent Management: How Business Can Thrive in an Age of Diversity*, Kogan Page, New York, USA, 280 p.
3. Frost, S. and Alidina, R.-K. (2019), *Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce*, Kogan Page, New York, USA, 280 p.
4. Frost, S. (2022), *The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization*, Kogan Page, New York, USA, 294 p.
5. Plummer, D. L. (2018), *Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence*, Half Dozen Publications, New York, USA, 540 p.
6. Fawzy, C. M. and Shore, B. (2019), *The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities*, Leeds: Emerald Publishing, 168 p.
7. Blokdyk, G. (2020), *Inclusive Management*, 5STARCOoks, Toronto, Canada, 244 p.
8. Jenkins, N. (2023), *The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity*, Hoboken: Wiley, 240 p.
9. Dovzhuk, T. and Popova, V. (2025), "Inclusive management and combating sexism: What are the new ethical norms in the workplace?", available at: <https://www.wonderzine.me/wonderzine/career/promo/6343-loreal-sexism> (access date June 06, 2025).
10. Butylina, O. and Yevdokymova, I. (2024), "The principle of inclusivity in personnel management of social services", *Social Work and Psychology: Education and Science*, no. 1, pp. 5–9, DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1>
11. Prodius, O. and Havrylenko, Ya. (2024), "Strategic personnel management of an enterprise in the context of integrating persons with disabilities", *Economy and Society*, Issue 68, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
12. Udych, Z.I., Shulha, I.M. and Dumska, T.O. (2025), "Development and implementation of an inclusive development strategy for a museum-type institution (case of the National Reserve 'Castles of Ternopil')", *Inclusion and Society*, Iss. 1(9), pp. 55–67, DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-7>
13. Serikov, I. S. (2025), "Definition of enterprise inclusive policy", *Inclusive Economics*, no. 2(08), pp. 81–86, DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11
14. Rawls, J. (1999), *A Theory of Justice* (Rev. ed.), Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, UK, 560 p.
15. Thomas, R.R., Jr. (1992), *Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, AMACOM, New York, USA, 189 p.
16. Thomas, R.R., Jr. (2010), *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*, Berrett-Koehler Publishers, New York, USA, 312 p.
17. Thomas, D.A. and Ely, R.J. (1996), "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, September–October, available at: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (access date June 06, 2025).
18. Atkinson, J. (n.d.), "Flexible-firm model", *BusinessBalls*, available at: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/> (access date June 06, 2025).
19. Beijing Declaration and Platform for Action, available at: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (access date June 06, 2025).
20. Feldman, M.S. and Khademian, A.M. (2000), "Managing for inclusion: Balancing control and participation", *International Public Management Journal*, Vol. 3(2), pp. 149–167, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096749401000356> (access date June 06, 2025).
21. Feldman, M.S. and Khademian, A.M. (2004), "Inclusive management: Building relationships with the public", UC Irvine CSD Working Papers, available at: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z> (access date June 06, 2025).
22. Jonasson, C., Luring, J. and Guttormsen, D. S. A. (2018), "Inclusive management in international organizations: How does it affect local and expatriate academics?", *Personnel Review*, Vol. 47(2), pp. 458–473, DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0323>
23. de la Torre-Castro, M. (2019), "Inclusive management through gender consideration in small-scale fisheries: The why and the how", *Frontiers in Marine Science*, Vol. 6, Article 156, DOI: <https://doi.org/10.3389/fmars.2019.00156>
24. Katiraei, N., Berti, N., Das, A., Zennaro, I., Aldrighetti, R., Dimovski, V., Peljhan, D., Dobbs, D., Glock, C., Pacheco, G., Neumann, P., Ogawa, A. and Battini, D. (2024), "A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison", *Open Research Europe*, Vol. 4, Article 85, DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.17159.2>
25. Zhukovska, A.Yu. and Diakiv, O.P. (2024), "Inclusive management: Foreign experience and prospects for implementation in Ukraine", *Innovatsiina Ekonomika*, Issue 3, pp. 36–46, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (access date June 06, 2025).
26. What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. *Glassdoor Team*. available at: <https://www.glassdoor.com/blog/diversity/> (access date June 06, 2025).
27. Gallup International Association, available at: <https://www.gallup.com/workplace/215939/invest->

diversity-inclusion.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_236264&utm_medium=copy (access date June 06, 2025).

28. Moser, A. "How to improve gender diversity in the workplace", *Culture Amp*, available at: <https://www.cultureamp.com/blog/improve-gender-diversity-in-the-workplace> (access date June 06, 2025).

29. Hewlett, S.A., Marshall, M. and Sherbin, L. (2013), "How diversity can drive innovation", *Harvard Business Review*, December, available at: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (access date June 06, 2025).

30. Hall, E. T. (1977), *Beyond Culture*, Anchor Books, New York, USA, 320 p.

31. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, 328 p.

32. Smith, P.B., Dugan, S. and Trompenaars, F. (1996), "National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 27(2), pp. 231–264.

33. Holden, N. and Glisby, M. (2009), *Cross-Cultural Management: Essential Insights for International Markets*, The Business & Management Collection, available at: <https://hstalks.com/t/1514/cross-cultural-management-essential-insights-for-i/?business> (access date June 10, 2025).

34. Zhukovska, A.Yu. (2020), "Cross-cultural management as a tool of inclusive entrepreneurship", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 3(26), pp. 67–75, DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>

35. Walker, A. and Taylor, P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, Office for Official Publications of the European Communities, available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/combating-age-barriers-employment-european-portfolio-good-practice> (access date June 10, 2025).

36. Walker, A. (2005), "The emergence of age management in Europe", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 10(1), pp. 685–697, available at: https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe (access date June 10, 2025).

37. Ilmarinen, J. (1999), *Ageing Workers in the European Union: Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment*, Finnish Institute of Occupational Health, available at: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2626846> (access date June 10, 2025).

38. Ilmarinen, J. (2006), "The work ability index: A tool for planning and evaluating interventions", *Occupational Medicine*, Vol. 57(2), pp. 160–170, available at: <https://www.scribd.com/document/429658733/The-Work-Ability-Index-WAI> (access date June 10, 2025).

39. Acker, J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender & Society*, Vol. 4(2), pp. 139–158, available at: <http://www.jstor.org/stable/189609> (access date June 10, 2025).

40. United Nations Development Programme (1995), *Human development report 1995: Gender and human development*, available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1995> (access date June 10, 2025).

41. UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management, available at: <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap-20-framework-and-technical-guidance> (access date June 10, 2025).

42. Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. and Hankin, S. M. (1998), "The war for talent", *McKinsey Quarterly*, Issue 3, pp. 44–57, available at: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (access date June 10, 2025).

43. Davies, M. (Ed.) (2000), *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*, Wiley-Blackwell.

44. Marfleet, F., Trueman, S. and Barber, R. (2013), *National Standards of Practice for Case Management* (3rd ed.), Case Management Society of Australia & New Zealand, available at: <https://www.cmsa.org.au/products/publications/product-name> (access date June 10, 2025).

45. Harvard Business School (USA), available at: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx> (access date June 10, 2025).

46. Alberti, G. and Iannuzzi, F.E. (2020), "Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work", *Gender, Work & Organization*, Vol. 27(6), pp. 1165–1180, available at: https://www.researchgate.net/publication/340811180_Embodied_intersectionality_and_the_intersectional_management_of_hotel_labour_The_everyday_experiences_of_social_differentiation_in_customer-oriented_work (access date June 10, 2025).

Жуковська А.Ю., Панасюк В.М.

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС ВИНИКНЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Мета. Дослідження генезису концепції інклюзивного менеджменту, ідентифікація та систематизація механізмів і інструментів її реалізації, а також окреслення напрямів ефективного впровадження в сучасних організаціях.

Методика дослідження. Використано історико-еволюційний підхід (для відтворення становлення концепції інклюзивного менеджменту), структурно-функціональний і порівняльний аналіз (для ідентифікації ролі та значення механізмів інклюзивного менеджменту у системі менеджменту організацій), методи класифікації та систематизації (для формування переліку механізмів і відповідного їм інструментарію), а також метод аналітичного узагальнення (для формування поетапних рекомендацій).

Результати дослідження. За результатами дослідження систематизовано генезис концепції інклюзивного менеджменту; окреслено теоретико-методологічні передумови, що зумовили її виникнення й становлення, а також підходи подальшого розвитку концепції. Виокремлено ключові механізми інклюзивного менеджменту: кроскультурний, ейдж-менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, інтерсекційний менеджмент та універсальний дизайн. Додатково обґрунтовано системоутворювальну роль універсального дизайну та інтегративну функцію інтерсекційного менеджменту. Для кожного механізму визначено його функціональну роль у системі інклюзивного управління та інструментарій практичної реалізації. На цій основі сформульовано поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше розроблено модель генезису та подальшого розвитку концепції інклюзивного менеджменту, запропоновано цілісну класифікацію механізмів інклюзивного менеджменту з визначенням їх функціональних ролей та інструментарію, що дасть змогу інтегрувати принципи інклюзивності в систему управління організацій та підвищити їх адаптивність до сучасних викликів.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці організацій і державних інституцій для впровадження принципів інклюзивності та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: інклюзивний менеджмент, механізми інклюзивного менеджменту, універсальний дизайн, інтерсекційний менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, кроскультурний менеджмент, ейдж-менеджмент, соціально-економічна ефективність.

Zhukovska A.Yu., Panasyuk V.M.

INCLUSIVE MANAGEMENT: GENESIS OF EMERGENCE, TOOLS OF IMPLEMENTATION AND SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

Purpose. The aim of the article is to study the genesis of the concept of inclusive management, identify and systematize the mechanisms and tools for its implementation, and outline the directions for its effective application in modern organizations.

Methodology of research. A historical-evolutionary approach was used to reconstruct the formation of the concept of inclusive management, structural-functional and comparative analysis (to identify the role and significance of inclusive-management mechanisms within organizational management systems), methods of classification and systematization (to compile the set of mechanisms and their corresponding toolkits) and analytical generalization (to develop phased recommendations).

Findings. Based on the research results, the genesis of the concept of inclusive management was systematized; the theoretical and methodological prerequisites that determined its emergence and development, as well as the approaches to its further evolution, were outlined. The key mechanisms of inclusive management were identified: cross-cultural management, age management, gender-responsive management, talent management, case management, intersectional management, and universal design. Additionally, the system-forming role of universal design and the integrative function of intersectional management were substantiated. For each mechanism, its functional role within the inclusive management system and the tools for practical implementation were defined. On this basis, step-by-step recommendations for introducing inclusive management into the practice of modern organizations were formulated.

Originality. For the first time, a model of the genesis and further development of the concept of inclusive management was developed, and a comprehensive classification of inclusive management mechanisms with defined functional roles and tools was proposed, enabling the integration of inclusivity principles into organizational management systems and enhancing their adaptability to modern challenges.

Practical value. The research results can be applied in the management practice of organizations and public institutions to implement the principles of inclusivity and enhance management efficiency.

Key words: inclusive management; mechanisms of inclusive management; universal design; intersectional management; gender-responsive management; talent management; case management; cross-cultural management; age management, socio-economic efficiency.

Дата надходження рукопису: 25.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 658.7:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.9>

JEL Classification: L81, M15, O33, R41

Семанюк В.З.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7010-9923>,
Папінко А.І.,
PhD, старший викладач кафедри транспорту і логістики,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8515-9376>,
Вітрук М.О.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5413-666X>,
Дрожак В.О.,
здобувач** третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1833-480X>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Е-ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Semaniuk V.Z.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of accounting and taxation,
Papinko A.I.,
PhD, lecturer at the department of transport and logistics,
Vitruk M.O.,
applicant for the third level education PhD degree specialty "Management",
Drozhak V.O.,
applicant for the third level education PhD degree specialty "Management",
West Ukrainian National University, Ternopil

E-LOGISTICS AS A DRIVER OF ADAPTABILITY AND PERFORMANCE IN SUPPLY CHAINS

Постановка проблеми. Трансформація бізнес-середовища та становлення цифрової економіки характеризується тим, що більшість процесів реалізується на мережевих платформах. Ця зміна вимагає від підприємств переосмислення класичних логістичних процесів (замовлення, виробництво, складування, дистрибуція, транспорт). В цьому контексті електронна логістика постає як необхідний інструмент для адаптації бізнесу до динамічних умов функціонування цифрової економіки, оскільки охоплює масив електронних рішень для підтримки ланцюгів постачання та реалізацію логістичних процесів на мережевих платформах.

У сучасних умовах глобальної цифровізації ланцюги постачання переживають глибоку трансформацію, що змінює не лише технологічну, а й концептуальну природу логістичних процесів, оскільки Е-логістика – це не просто застосування електронних інструментів для управління потоками товарів, послуг та інформації, а стратегічна платформа, яка інтегрує цифрові технології, аналітику даних та комунікаційні системи в єдиний простір прийняття рішень. Виклики, пов'язані з нестабільністю глобальних ринків, змінами споживчої поведінки та впливом штучного інтелекту на управлінські процеси, роблять питання цифровізації, гнучкості та результативності ланцюгів постачання важливими для дослідження [1]. В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції, ключовими викликами є необхідність

* Науковий керівник: Попович П.В. – д-р техн. наук, професор

** Науковий керівник: Попович П.В. – д-р техн. наук, професор

скорочення часу логістичних дій, редукція витрат та досягнення незалежності від фізичної відстані, що вказує на зростаючу важливість гнучкості ланцюгів постачання. Проблема полягає у визначенні та систематизації механізмів, за допомогою яких Е-логістика, що базується на цифровій трансформації документів, комунікації та усуненні посередників, забезпечує необхідну гнучкість ланцюгів постачання в умовах електронної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Електронна логістика відіграє вирішальну роль у підвищенні адаптивності та ефективності сучасних ланцюгів поставок, використовуючи технології для оптимізації операцій та підвищення ефективності. Наукові публікації пропонують підвищення адаптивності через вирішення проблем гнучкості та оперативності реагування, що дозволяє ланцюгам поставок адаптуватися до змін та невизначеностей ринку, забезпечуючи прозорість та координацію в режимі реального часу [2–4].

Кім Янг-І, Парк Чу-Сан, Лі Йонг-Джун [5], Аль Хатіб І., Аляшех С., Шамейлех А. [6], Ерцег А., Дамоска Секулоска Й. [7] доводять, що платформи електронної логістики сприяють безперешкодній інтеграції та співпраці між партнерами ланцюга поставок, підвищуючи прозорість та обмін інформацією, що допомагає узгодити операції та швидко адаптуватися до змін. Гунасекаран А., Н'ай Е. В. Т. [8], Джантапун К. [9] досліджують використання штучного інтелекту, машинного навчання та Інтернету речей в електронній логістиці, що дозволяє проводити прогнозу аналітику та відстеження в режимі реального часу і значно покращує управління запасами та операційну ефективність.

Покращення продуктивності ланцюгів постачання є предметом активних наукових досліджень, спрямованих на з'ясування того, яким чином електронна логістика впливає на ефективність операцій, витрати та задоволення клієнтів. Дослідники відзначають, що впровадження рішень електронної логістики, зокрема розумного складування та оптимізації доставки «останньої милі», сприяє підвищенню операційної ефективності управління запасами, виконання замовлень і логістичної гнучкості, що позитивно позначається на загальній продуктивності ланцюга постачання [10]. Наукові результати Джайна С., Ервіна Е. [11] та Вайдіанатана Г., Девараджа С. [12] також підтверджують, що автоматизація логістичних процесів і вдосконалення координації між учасниками постачання ведуть до істотного зниження операційних витрат і підвищення економічної результативності. Крім того, окремі дослідження демонструють, що ефективне використання інструментів електронної логістики покращує виконання замовлень і скорочує терміни доставки, що, своєю чергою, підвищує рівень задоволеності клієнтів та забезпечує підприємствам сталу конкурентну перевагу [7; 9].

Стратегічні та технологічні аспекти розвитку електронної логістики дедалі частіше стають предметом уваги науковців, які досліджують її вплив на конкурентоспроможність і стійкість ланцюгів постачання. Зокрема, результати досліджень свідчать, що електронна логістика сприяє формуванню амбідекстричності ланцюга постачання (здатності одночасно забезпечувати стабільність і гнучкість), що дає змогу підвищувати як операційну ефективність, так і фінансові результати компаній [4]. Водночас інтеграція передових цифрових інструментів і рішень електронної логістики створює стійку конкурентну перевагу, дозволяючи підприємствам покращувати якість послуг, скорочувати терміни доставки та утримувати позиції на глобальному ринку [7].

Не менш важливою складовою є технологічна інтеграція, яка забезпечує новий рівень ефективності та адаптивності логістичних процесів. Наукові дослідження підкреслюють роль цифрових логістичних платформ, що об'єднують різні технологічні рішення для підвищення ефективності транспортування, зміцнення стійкості ланцюгів постачання та підтримки процесів прийняття управлінських рішень [13].

Крім того, суттєвий внесок у цифрову трансформацію галузі роблять системи електронних закупівель, які оптимізують процеси постачання, покращують виконання логістичних замовлень і підвищують рівень задоволеності споживачів [12].

Переваги електронної логістики, зокрема зниження витрат, скорочення часу логістичних операцій і забезпечення безперервного функціонування у форматі 24/7, є загальновизнаними, проте недостатньо вивченим залишається проблема впливу фундаментальних елементів Е-логістики на формування гнучкості, ефективності та стійкості ланцюгів постачання.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і систематизація механізмів, за допомогою яких е-логістика, як складова цифрової трансформації бізнес-процесів, забезпечує гнучкість, ефективність і стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної електронної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті глобальної цифрової трансформації логістика переживає глибокі концептуальні зміни, що зумовлюють потребу у формуванні нових теоретичних і практичних підходів до управління ланцюгами постачання. Традиційні моделі, орієнтовані на фізичні операції та послідовну взаємодію учасників, поступаються місцем інтегрованим цифровим екосистемам, у яких інформаційні, комунікаційні та управлінські процеси функціонують як єдиний динамічний простір. Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до систематизації механізмів, що забезпечують гнучкість, ефективність та стійкість ланцюгів постачання в умовах електронної економіки. З метою її вирішення запропоновано інтегровану концепцію, що охоплює три ключові напрями:

визначення фундаментальних засад е-логістики як синергетичної системи цифрової взаємодії; аналіз чотирьох вимірів реалізації процесів у сучасних ланцюгах постачання, які відображають інтегровану архітектуру цифрової логістики; а також обґрунтування концепції автономії документів як нового етапу еволюції логістичних процесів. Такий підхід дозволить не лише теоретично осмислити, але й практично окреслити механізми, за допомогою яких е-логістика формує гнучкі, адаптивні та високоефективні ланцюги постачання у глобальному цифровому середовищі.

Е-логістика формується як новий етап еволюції логістичних систем, у якому цифрові технології забезпечують інтеграцію інформаційних, комунікаційних та управлінських процесів у єдиний простір взаємодії. Її сутність полягає у переході від фрагментованих, паперових і часто реактивних моделей управління до екосистеми узгоджених цифрових потоків, що функціонують у режимі реального часу. У такій системі поєднання інструментів цифрової комунікації (відеоконференції, корпоративні платформи, інтегровані месенджери) з електронними системами обміну документами (EDI, eInvoice, eCMR) створює єдиний інформаційний контур, який забезпечує оперативність, прозорість і контрольованість логістичних процесів. Цифровізація документообігу дозволяє скоротити транзакційні витрати, зменшити кількість помилок і підвищити точність прийняття рішень.

Визначальною рисою сучасної е-логістики є автоматизоване управління даними, яке забезпечує миттєву доступність інформації для всіх учасників ланцюга постачання. Це створює умови для аналітики в реальному часі, прогнозування попиту, оптимізації ресурсів та підвищення адаптивності до зовнішніх змін. Е-логістика постає не лише як технологічний інструмент, а як структурна основа цифрової взаємодії, у межах якої ефективність визначається узгодженістю потоків даних і здатністю системи забезпечувати динамічний баланс між швидкістю, точністю та гнучкістю логістичних рішень [14]. Таким чином, інтеграція цифрових комунікаційних інструментів і систем електронного документообігу демонструє, що узгодженість інформаційних і управлінських потоків забезпечує скорочення часу логістичних дій, мінімізацію транзакційних витрат і підвищення точності прийняття рішень. Саме ці процеси виступають операційними механізмами гнучкості, коли цифрова інфраструктура дає змогу швидко реагувати на зміни попиту, перебої постачання чи коливання ринкових умов.

Водночас розуміння е-логістики як екосистеми цифрової взаємодії створює підґрунтя для подальшого аналізу внутрішньої структури цієї системи. Чотири виміри реалізації процесів у сучасних ланцюгах постачання, які відображають різні рівні цифрової інтеграції, дозволяють оцінити, як інформаційні, комунікаційні, транзакційні та постачальницькі елементи спільно формують адаптивну архітектуру логістики нового покоління.

У контексті цифрової трансформації класичні підходи до моделювання логістичних процесів втрачають свою лінійність. Подальший розвиток е-логістики зумовлює необхідність системного розуміння внутрішньої архітектури цифрових процесів, через які формується гнучкість і адаптивність ланцюгів постачання. У межах запропонованого підходу виділяємо модель «чотирьох вимірів реалізації процесів», яка дозволяє структурувати механізми цифрової інтеграції та виявити взаємозв'язок між інформаційними, комунікаційними, транзакційними й операційними складовими сучасної логістики (рис. 1).

Модель відображає структурно-логічну взаємодію основних рівнів цифрової логістики – інформаційного, комунікаційного, транзакційного та постачальницького. Їхня інтеграція забезпечує єдність даних, процесів і фізичних потоків у межах е-логістичного простору. Центральне ядро моделі формує цифрову платформу обміну даними, на якій базується узгодженість управлінських рішень, тоді як зовнішнє кільце – рівень постачання – репрезентує фізичну реалізацію логістичних операцій у режимі реального часу. Модель демонструє, що саме синергія між вимірами створює основу для гнучкості, адаптивності та стійкості сучасних ланцюгів постачання, що є ключовою умовою ефективного функціонування в умовах цифрової економіки.

Інформаційний вимір визначає швидкість, точність і повноту обміну даними у межах ERP-, WMS-, TMS-систем. Саме цей рівень формує основу для прийняття рішень у реальному часі, що знижує часові лаги між плануванням, закупівлею та доставкою. Комунікаційний вимір відображає ступінь цифрової координації між учасниками ланцюга постачання – виробниками, перевізниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами – через інтегровані платформи, API-з'єднання та хмарні сервіси [15; 16]. Узгодженість комунікацій зменшує інформаційні розриви та підвищує ефективність управління потоками.

Транзакційний вимір характеризує рівень цифровізації операцій – від оформлення замовлень і підтвердження оплат до автоматизованого відстеження руху товарів. Він забезпечує прозорість і контроль над кожною ланкою процесу, мінімізуючи ризики людських помилок і фінансових втрат. Постачальницький вимір охоплює ефективність виконання фізичних операцій у реальному часі з використанням IoT-технологій, GPS-моніторингу, роботизованих складів і сенсорних систем. Цей рівень забезпечує матеріальну реалізацію цифрових рішень, замикаючи логістичний цикл.

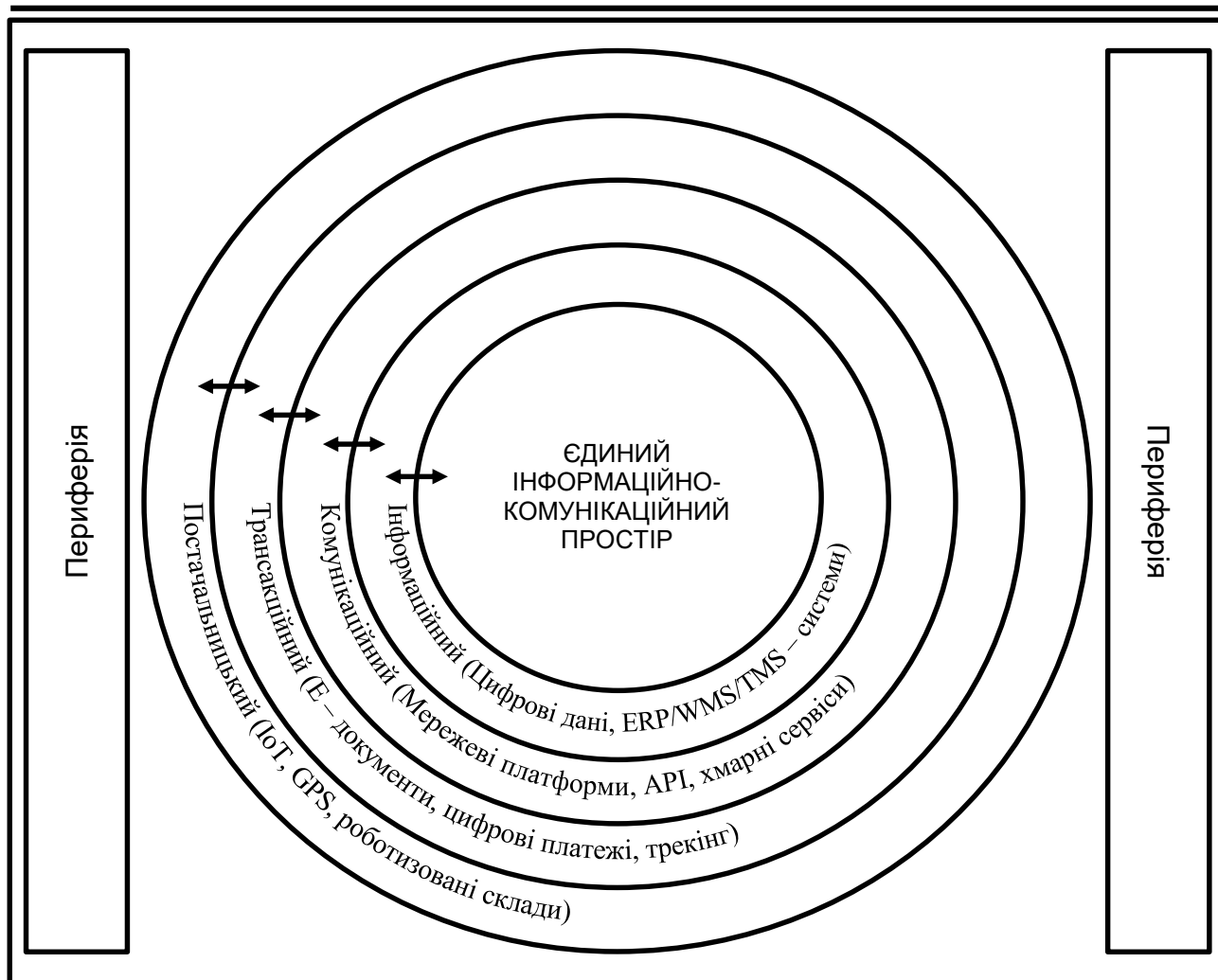


Рис. 1. Модель «чотирьох вимірів реалізації процесів» у цифровій логістиці

Джерело: розроблено авторами

У сукупності ці виміри створюють багаторівневу структуру цифрової логістики, у якій гнучкість досягається не за рахунок розширення ресурсів, а завдяки динамічній інтеграції інформаційних і фізичних процесів. В умовах омніканальності (omnichannel supply) така інтеграція стирає межі між оптовими, роздрібними та електронними форматами торгівлі [17]. Виробник отримує прямий контакт із кінцевим споживачем, а логістичні мережі перетворюються на саморегульовані системи, здатні оптимізувати маршрути, ресурси та взаємодію без участі посередників.

Перспективним напрямом розвитку е-логістики є трансформація традиційних електронних документів у динамічні інформаційні сервіси нового покоління, здатні функціонувати автономно в межах цифрових контрактів (smart contracts) або блокчейн-мереж. На відміну від звичайних електронних форм, такі документи виконують не лише функцію передачі даних, а й відіграють роль активних агентів логістичних і фінансових процесів. Вони можуть самостійно ініціювати транзакції, змінювати статус операцій, формувати запити або забезпечувати автоматичне підтвердження виконання зобов'язань між сторонами [18; 19].

Запровадження автономних документів формує нову логістичну парадигму, у межах якої інформаційні потоки стають самокерованими, а взаємодія між учасниками ланцюга постачання набуває високого рівня синхронізації та прозорості. Фінансові операції дедалі частіше відокремлюються від фізичного руху товарів, а документообіг інтегрується в єдину цифрову екосистему управління даними. Реалізація цієї концепції вимагає наявності розвиненої технологічної інфраструктури, зокрема інтеграції систем управління ресурсами підприємства (ERP) із блокчейн-рішеннями та аналітичними модулями штучного інтелекту. Водночас важливим чинником залишається правове забезпечення функціонування автономних документів, яке має враховувати специфіку смарт-контрактів і забезпечувати юридичну легітимність автоматизованих операцій.

З організаційного погляду, впровадження автономних документів передбачає не лише технологічну інновацію, а й глибинну трансформацію управлінської культури, заснованої на принципах превентивного управління та проактивного прийняття рішень. Підприємства поступово переходять від

реактивного контролю до моделей прогнозування, де цифрові дані використовуються як стратегічний ресурс для випереджувального реагування на зміни в попиті, ризиках або зовнішніх ринкових умовах.

У цьому контексті автономні документи стають основою для формування стратегічних мереж – децентралізованих, але взаємопов'язаних систем учасників ланцюга постачання, які діють на основі спільних стандартів даних, довіри та взаємної прозорості [20]. Завдяки інтеграції смарт-контрактів, блокчейн-ідентифікації та аналітичних модулів, такі мережі забезпечують узгодженість дій між виробниками, постачальниками, транспортними операторами й кінцевими споживачами. Це знижує транзакційні витрати, скорочує часові лаги між етапами поставки та підвищує стійкість до дестабілізуючих факторів. Більше того, стратегічні мережі, підтримувані автономними інформаційними сервісами, створюють ефект спільного інтелекту (collective intelligence) у ланцюзі постачання: дані, згенеровані в одній ланці, миттєво коригують дії інших учасників. Такий рівень інтеграції трансформує логістику з лінійної системи у мережеву структуру з адаптивним управлінням, де рішення приймаються на основі аналітики в реальному часі, а не постфактум. Зрештою, автономні документи стають не лише технологічним інструментом, а й механізмом стратегічної координації між суб'єктами глобальних ланцюгів постачання. Вони формують передумови для створення нових типів партнерств – цифрових альянсів, здатних забезпечити конкурентні переваги в умовах зростаючої складності й турбулентності світових ринків.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження підтверджує, що цифрова трансформація ланцюгів постачання в межах е-логістики вимагає системного підходу до інтеграції інформаційних, комунікаційних і операційних рішень, які забезпечують гнучкість, стійкість та ефективність логістичних процесів. Синергія автоматизованої комунікації та електронного документообігу формує базис операційної адаптивності підприємств, дозволяючи оптимізувати координацію дій, скоротити часові лаги та підвищити прозорість взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання.

Модель чотирьох вимірів реалізації процесів (інформаційного, комунікаційного, транзакційного та постачальницького) забезпечує комплексну оцінку ефективності цифрової логістики та визначає напрями її розвитку в умовах омніканальних стратегій. Концепція автономії документів демонструє перехід логістики до нового етапу еволюції, у якому смарт-контракти, блокчейн і аналітичні системи реального часу створюють саморегульовані мережі співпраці та підтримують стратегічну інтеграцію між учасниками ринку.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні моделей взаємодії між автономними інформаційними сервісами та цифровими фінансовими платформами, а також на правових і етичних аспектах легітимізації автоматизованого документообігу в глобальних логістичних системах. Це дозволить посилити довіру до електронних процесів, стандартизувати обмін даними та забезпечити стабільність функціонування цифрових ланцюгів постачання.

Література

1. Семанюк В. З., Папінко А. І. Облікове обґрунтування доцільності оптимізації бізнес-процесів в підприємствах ІТ-галузі. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 120-134. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.120>.
2. Pu X., Wang Z., Chan F. T. S. Leveraging Open E-Logistic Standards to Achieve Ambidexterity in Supply Chain. *Journal of Computer Information Systems*. 2018. №60(4), P. 347–358. DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1488543>.
3. Feyissa T. Relating, Sharma R.R.K. E-integrated, Triple-A Supply Chain to Environmental Uncertainty, Market Competition and Firm Performance. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016 DOI: <https://doi.org/10.46254/AN06.20160021>.
4. Design of an adaptable logistics workflow management system for e-business / Lau H., Lee C., Ho G.T.s, Choy K., Leung Bartholomew. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2006. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJASM.2006.011627>.
5. Huang K., Wang F., Bai J. Design of Logistics Platform Business Models in the View of Value Co-Creation. *Systems*. 2025. Iss. 13(8). P. 640. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080640>
6. Al Khatib I., Alasheh S., Shamayleh A. The Drivers of Complexity in Inventory Management Within the Healthcare Industry: A Systematic Review. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*. 2024. № 15(1), P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.347332>.
7. Erceg Aleksandar, Damoska Sekuloska Jovanka. E-logistics and E-SCM: How to Increase Competitiveness. *Logforum*. 2019. №15. P. 155-169. DOI: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.323>.
8. Gunasekaran A., Ngai E. W. T. Virtual supply-chain management. *Production Planning & Control*, 2004. Vol. 15. Iss. 6. P. 584–595. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537280412331283955>.
9. Jantapoon Konpapha. The Impact of Smart Warehousing and Last-Mile Delivery on E-commerce Supply Chain Performance: An Empirical Study Using Machine Learning-Enhanced SEM Analysis.

- International Journal of Analysis and Applications*. 2025. №23. P.101. DOI: <https://doi.org/10.28924/2291-8639-23-2025-101>.
- 10.Sankar K., Kannan S., Muthukumaravel A. E Logistics for warehouse management. *Middle-East Journal of Specific Research*. 2014. №20 (6). P. 766-769. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2014.20.06.11394.
- 11.Jain, S., Ervin, E. Evaluation of supply chain business process improvements using simulation. *International Journal of Simulation and Process Modelling*. 2005. №1. P.138-149. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2005.007644>.
- 12.Vaidyanathan G., Devaraj S. The role of quality in e-procurement performance: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*. 2008. № 26. P. 407-425. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.004>.
- 13.Liu Y., Zhao S., Zhao S. Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. №12. P. 791. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8>
- 14.Neely A., Gregory M., Platts K. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 1995. Vol. 15. No. 4. P. 80-116. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>.
- 15.Gunasekaran A., Ngai E. Information Systems in Supply Chain Integration and Management. *European Journal of Operational Research*. 2004. Iss. 159. P. 269-295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.016>.
- 16.Gosain S., Malhotra A., El Sawy O. Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains. *Journal of Management Information Systems*. 2004. Iss. 21(3), P.7- 45. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045816>.
- 17.Liu Y., Song G. Factors Affecting Supply Chain Integration in Omni-Channel Retailing. *Sustainability*. 2024. Iss. 16(8). P.34-45. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083445>
- 18.Malhotra A., Gosain S., Sawy O. Leveraging Standard Electronic Business Interfaces to Enable Adaptive Supply Chain Partnerships. *Information Systems Research*. 2007. № 18. P. 260-279. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0132>.
- 19.Emerging Digital Technologies Driven Approach to Increase the Supply Chains Competitvity / Dombrovskiy V., Dombrovskiy M., Komar M., Semaniuk V., Liakhovych G. *IEEE 12th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS)*, Dortmund, Germany, 2023. P. 1241-1246. DOI: <https://doi.org/10.1109/IDAACS58523.2023.10348902>.
- 20.Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 2000. №21. P. 203-215. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)

References

1. Semaniuk, V.Z. and Papinko, A.I. (2021), "Accounting justification of the feasibility of business process optimization in IT industry enterprises", *Visnyk ekonomiky*, Iss. 4, pp. 120-134, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.120>.
2. Pu, X., Wang, Z., and Chan, F. T. S. (2018), "Leveraging Open E-Logistic Standards to Achieve Ambidexterity in Supply Chain", *Journal of Computer Information Systems*, Iss. 60(4), pp. 347–358, DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1488543>.
3. Feyissa, T. Relating, and Sharma, R.R.K. (2016), "E-integrated, Triple-A Supply Chain to Environmental Uncertainty, Market Competition and Firm Performance", *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, DOI: <https://doi.org/10.46254/AN06.20160021>.
4. Lau, H., Lee, C., Ho, G.T.s, Choy, K. and Leung, Bartholomew (2006), "Design of an adaptable logistics workflow management system for e-business", *International Journal of Agile Systems and Management*, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.1504/IJASM.2006.011627>.
5. Huang, K., Wang, F. and Bai, J. (2025), "Design of Logistics Platform Business Models in the View of Value Co-Creation", *Systems*, Iss.13(8), pp. 640, DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080640>
6. Al Khatib, I., Alasheh, S. and Shamayleh, A. (2024), "The Drivers of Complexity in Inventory Management Within the Healthcare Industry: A Systematic Review", *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, no. 15(1), pp. 1-26, DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.347332>.
7. Erceg, A. and Damoska Sekuloska, J. (2019), "E-logistics and E-SCM: How to Increase Competitiveness", *Logforum*, Iss. 15. pp. 155-169, DOI: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.323>.
8. Gunasekaran, A. and Ngai, E. W. T. (2004), "Virtual supply-chain management", *Production Planning & Control*, Vol. 15, Iss. 6, pp. 584–595, DOI: <https://doi.org/10.1080/09537280412331283955>.
9. Jantapoon, K. (2025), "The Impact of Smart Warehousing and Last-Mile Delivery on E-commerce Supply Chain Performance: An Empirical Study Using Machine Learning-Enhanced SEM Analysis", *International Journal of Analysis and Applications*, Iss. 23, pp. 101, DOI: <https://doi.org/10.28924/2291-8639-23-2025-101>.

23-2025-101.

10.Sankar, K., Kannan, S. and Muthukumaravel, A. (2014), "E Logistics for warehouse management", *Middle-East Journal of Specific Research*, no. 20 (6). pp. 766-769, DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2014.20.06.11394.

11.Jain, S. and Ervin, E. (2005), "Evaluation of supply chain business process improvements using simulation", *International Journal of Simulation and Process Modelling*, no. 1. pp. 138-149, DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2005.007644>

12.Vaidyanathan, G. and Devaraj, S. (2008), "The role of quality in e-procurement performance: An empirical analysis", *Journal of Operations Management*, no. 26, pp. 407-425, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.004>.

13.Liu, Y., Zhao, S. and Zhao, S. (2025), "Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance", *Humanities and Social Sciences Communications*, no. 12, pp. 791, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8>.

14.Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Iss. 15, pp. 80-116, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>.

15.Gunasekaran, A. and Ngai, E. (2004), "Information Systems in Supply Chain Integration and Management", *European Journal of Operational Research*, Iss. 159, pp. 269-295, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.016>.

16.Gosain, S., Malhotra, A. and El Sawy, O. A. (2004), "Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains", *Journal of Management Information Systems*, Iss. 21(3), pp. 7-45, DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045816>.

17.Liu, Y., & Song, G. (2024), "Factors Affecting Supply Chain Integration in Omni-Channel Retailing", *Sustainability*, Iss. 16(8), pp. 3445, DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083445>

18.Malhotra, Arvind, Gosain, Sanjay and Sawy, Omar. (2007), "Leveraging Standard Electronic Business Interfaces to Enable Adaptive Supply Chain Partnerships", *Information Systems Research*, Iss. 18, pp. 260-279, DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0132>.

19.Dombrovskiy, V., Dombrovskiy, M., Komar, M., Semaniuk V. and Liakhovych G. (2023), "Emerging Digital Technologies Driven Approach to Increase the Supply Chains Competitvity", *IEEE 12th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS)*, Dortmund, Germany, pp. 1241-1246, DOI: <https://doi.org/10.1109/IDAACS58523.2023.10348902>.

20.Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, no. 21, pp. 203-215, DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)

Семанюк В.З., Папінко А.І., Вітрук М.О., Дрожак В.О.

Е-ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Мета. Обґрунтування теоретичних засад і систематизація механізмів, за допомогою яких е-логістика, як складова цифрової трансформації бізнес-процесів, забезпечує гнучкість, ефективність і стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної електронної економіки.

Методика дослідження. Використано системний і процесний підходи до аналізу структури е-логістики як інтегрованої цифрової екосистеми. У дослідженні використано комплекс теоретичних і аналітичних методів, що забезпечили системне осмислення трансформацій е-логістики та формування інтегрованої концепції цифрової архітектури ланцюгів постачання. Системний підхід застосовано для аналізу е-логістики як узгодженої екосистеми цифрових процесів. Структурно-логічний аналіз використано для побудови моделі «чотирьох вимірів реалізації процесів» та систематизації елементів цифрової логістики. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити традиційні логістичні системи з цифровими екосистемами нового покоління. Описово-аналітичний метод використано для характеристики цифрових платформ і електронного документообігу, що дозволило узагальнити сучасні практики е-логістики. Для ідентифікації взаємозв'язків між елементами цифрової логістики розроблено модель «чотирьох вимірів реалізації процесів», що дозволяє комплексно оцінити інформаційні, комунікаційні, транзакційні та постачальницькі аспекти функціонування ланцюгів постачання.

Результати дослідження. Доведено, що цифрова трансформація логістики змінює її концептуальну природу – від лінійної до мережевої, заснованої на взаємодії автономних цифрових елементів. Синергія електронного документообігу та автоматизованої комунікації забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень, скорочення транзакційних витрат і зростання гнучкості логістичних процесів. Розроблена модель «чотирьох вимірів реалізації процесів» демонструє, як інтеграція інформаційних і фізичних потоків формує адаптивну архітектуру цифрової логістики. Запропоновано концепцію автономії документів, що базується на технологіях блокчейн і смарт-контрактів, яка визначає новий етап розвитку е-логістики та створює передумови для формування стратегічних мереж у глобальних ланцюгах постачання.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено теоретико-методологічні засади е-

логістики як системного чинника адаптивності ланцюгів постачання. Вперше запропоновано інтегровану модель цифрової логістики, що поєднує чотири виміри реалізації процесів, а також концепцію автономних документів як основи для формування саморегульованих стратегічних мереж.

Практична значущість результатів дослідження. Результати можуть бути використані підприємствами для оптимізації логістичних процесів шляхом цифровізації документообігу, комунікації та управління операціями. Запровадження автономних інформаційних сервісів дозволяє підвищити ефективність координації, знизити витрати й забезпечити стабільність функціонування ланцюгів постачання в умовах турбулентності глобальних ринків.

Ключові слова: е-логістика, логістичні витрати, цифрова трансформація, ланцюги постачання, гнучкість, автономні документи, блокчейн, смарт-контракти, стратегічні мережі.

Semaniuk V.Z., Papinko A.I., Vitruk M.O., Drozhak V.O.

E-LOGISTICS AS A DRIVER OF ADAPTABILITY AND PERFORMANCE IN SUPPLY CHAINS

Purpose. The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations and systematize the mechanisms by which e-logistics, as a component of the digital transformation of business processes, ensures the flexibility, efficiency, and sustainability of supply chains in the conditions of the global electronic economy.

Methodology of research. Systemic and process approaches were used to analyse the structure of e-logistics as an integrated digital ecosystem. The study used a set of theoretical and analytical methods that ensured a systemic understanding of e-logistics transformations and the formation of an integrated concept of digital supply chain architecture. A systematic approach was used to analyse e-logistics as a coordinated ecosystem of digital processes. Structural and logical analysis was used to build a model of “four dimensions of process implementation” and systematize the elements of digital logistics. Comparative analysis made it possible to compare traditional logistics systems with new-generation digital ecosystems. A descriptive-analytical method was used to characterize digital platforms and electronic document management, which made it possible to generalize modern e-logistics practices. To identify the interrelationships between the elements of digital logistics, a model of “four dimensions of process implementation” was developed, which allows for a comprehensive assessment of the information, communication, transactional, and supply aspects of supply chain functioning.

Findings. The research demonstrates that digital transformation fundamentally changes the conceptual nature of logistics — from a linear to a network-based model grounded in the interaction of autonomous digital components. The synergy between electronic document management and automated communication improves decision-making speed, reduces transaction costs, and increases the flexibility of logistics processes. The developed “four-dimensional process implementation model” illustrates how the integration of informational and physical flows forms an adaptive architecture of digital logistics. The proposed concept of document autonomy, based on blockchain and smart contract technologies, represents a new stage in e-logistics development and serves as a foundation for creating strategic, self-regulating supply chain networks.

Originality. The research improves the theoretical and methodological framework of e-logistics as a systemic determinant of supply chain adaptability. It introduces, for the first time, an integrated model of digital logistics combining four dimensions of process realization, as well as a concept of autonomous documents as a foundation for building self-organizing strategic networks.

Practical value. The findings can be applied by enterprises to optimize logistics processes through the digitalization of document flow, communication, and operational management. The implementation of autonomous information services enhances coordination efficiency, reduces costs, and ensures the stability of supply chain operations under conditions of global market turbulence.

Key words: e-logistics, logistics costs, digital transformation, supply chains, flexibility, autonomous documents, blockchain, smart contracts, strategic networks.

Дата надходження рукопису: 18.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 19.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 338.439.5:633.854.78
JEL Classification: Q13, G14, O17

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.10>

Даценко І.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю «Економіка»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5903-8466>,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКУ

Datsenko I.V.,
*PhD (third level of higher education) applicant
in the specialty "Economics",
Bila Tserkva National Agrarian University*

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE SUNFLOWER MARKET

Постановка проблеми. Соняшник посідає стратегічне місце серед основних олійних культур України, адже він формує основу експортного потенціалу аграрного сектору та забезпечує вагомі валютні надходження до державного бюджету. Україна традиційно є одним із світових лідерів із виробництва та експорту соняшникової олії, що підтверджує її значення як ключового гравця на міжнародному агропродовольчому ринку. Продукція з насіння соняшнику має високий попит не лише на внутрішньому ринку, а й у глобальному масштабі, де вона використовується як базовий інгредієнт харчової промисловості та один із чинників продовольчої безпеки.

Разом із тим, сучасний розвиток ринку соняшнику супроводжується низкою серйозних викликів. Воєнні дії призвели до руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення посівних площ, ускладнення експортних поставок і зростання ризиків для аграрних виробників. Кліматичні зміни посилюють нестабільність аграрного виробництва: часті посухи, дефіцит водних ресурсів та зміщення агрокліматичних зон негативно впливають на врожайність культури. Ситуацію ускладнює й глобальна конкуренція, адже на світовому ринку активізуються інші виробники олійних культур, що створює додатковий тиск на український аграрний експорт. Інституційна нестабільність у сфері аграрної політики, проблеми з реалізацією програм державної підтримки та обмеженість доступу до кредитних ресурсів також суттєво стримують потенціал розвитку галузі.

У цьому контексті актуалізується потреба в науковому осмисленні інституційних та економічних засад функціонування ринку соняшнику. Аналіз його сучасного стану та визначення стратегічних орієнтирів трансформації є необхідними для формування ефективної державної політики, розробки інструментів підтримки виробників і підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження І.В. Чехової [9], Н.Є. Зінгаєвої та С.А. Матвієнко [4], а також О.В. Дяченка [3] підкреслюють, що ринок соняшнику України є стратегічним сегментом аграрного виробництва, розвиток якого значною мірою залежить від інституційного середовища та державної політики. Автори визначають проблеми нестабільності переробних потужностей, залежності від експортних каналів та впливу глобальної кон'юнктури. Вітчизняні науковці Т.В. Куліш [5], Л. Гнатишин та О. Прокопишин [1] акцентують увагу на необхідності формування ефективної маркетингової політики, розвитку фермерських господарств та підвищення конкурентоспроможності продукції. Дослідження І.Ю. Гришової, В.М. Бондаренка та В.Ю. Єліневського [2] підтверджують, що інституційна підтримка аграрного ринку є ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки та інтеграції у глобальні ланцюги вартості. Таким чином, сучасна література вказує на необхідність комплексного підходу до розвитку ринку соняшнику, який має поєднувати економічні інструменти з інституційними реформами.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз інституційних та економічних аспектів розвитку ринку соняшнику в Україні, а також визначення перспектив і напрямів його стійкої трансформації в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів.

* Науковий керівник: Свиноус І.В. – д-р екон. наук, професор кафедри обліку і оподаткування Білоцерківського національного аграрного університету

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні підходи до аналізу аграрних ринків, у тому числі ринку соняшнику, пройшли тривалу еволюцію від класичних і неокласичних концепцій до сучасних інтегрованих моделей, що враховують інституційні, соціально-економічні та глобалізаційні чинники.

Класична школа політичної економії, представлена працями А. Сміта та Д. Рікардо, розглядала ринок як систему, що функціонує на основі конкуренції та механізму «невидимої руки» [6]. У цьому контексті виробництво та обіг сільськогосподарської продукції пояснювалися законами вартості, спеціалізації та порівняльних переваг. Для ринку соняшнику це означає орієнтацію на ті регіони, які мають найбільш сприятливі природно-кліматичні умови та можуть забезпечувати конкурентні переваги у виробництві й експорті.

Неокласичні теорії, закладені у працях А. Маршалла та А. Пігу, надали інструментарій аналізу попиту, пропозиції та ринкової рівноваги [8]. Їхні моделі дозволяють пояснити цінові коливання на ринку соняшнику, залежність обсягів виробництва від рівня цін, а також вплив витрат виробництва на формування пропозиції. Особливо важливим у цьому контексті є аналіз еластичності попиту на соняшникову олію, яка визначає динаміку внутрішнього споживання та експортного потенціалу.

Подальший розвиток економічної думки пов'язаний із становленням інституціональної економіки (Д. Норт, О. Вільямсон, Р. Коуз), яка зробила акцент на ролі «правил гри» у функціонуванні ринку. Інститути, як формальні (законодавство, державна політика, контрактні відносини), так і неформальні (традиції, ділова етика, довіра), значною мірою визначають ефективність кредитування агровиробників, доступність логістики, розвиток кооперативних форм організації та рівень ризиків [7]. У випадку ринку соняшнику саме інституційне середовище зумовлює стабільність експортних потоків, інвестиційну привабливість галузі та можливості інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Сучасні інтегровані підходи до дослідження аграрних ринків поєднують класичні, неокласичні та інституційні концепції з теоріями глобалізації, стійкого розвитку та цифрової трансформації. Вони дозволяють розглядати ринок соняшнику не лише як механізм обміну, а як складну систему, де взаємодіють економічні, інституційні, технологічні та екологічні чинники. Зокрема, цифровізація та застосування фінтех-рішень у торгівлі агропродукцією формують нові підходи до ціноутворення, контрактних відносин і управління ризиками.

Українські науковці акцентують увагу на тому, що формування конкурентоспроможного ринку олійних культур неможливе без активної ролі держави, яка має забезпечувати прозорі правила, стимулювати розвиток кооперації, підтримувати інновації та гармонізувати національне законодавство з європейськими нормами [9]. Вони підкреслюють, що ефективне функціонування ринку соняшнику потребує комплексного інституційного середовища, яке б забезпечувало баланс між інтересами виробників, переробників, трейдерів і споживачів. У цьому контексті важливо враховувати динаміку його еволюції та зміни ключових чинників розвитку.

Ринок соняшнику в Україні зазнав суттєвих трансформацій, пов'язаних як із внутрішніми процесами розвитку аграрного виробництва, так і з глобальними тенденціями на ринку олійних культур [5]. Посівні площі під соняшником демонстрували стабільну динаміку зростання, перевищивши у 2020-х роках позначку в 6 млн га, що зробило його домінуючою культурою серед олійних та однією з ключових у структурі аграрного виробництва країни. Така концентрація сприяла формуванню високого рівня спеціалізації та значного експортного потенціалу, водночас посилюючи залежність сільського господарства від кон'юнктури світових ринків.

Основними виробничими регіонами залишаються Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Харківська та Миколаївська області, які забезпечують понад половину національного виробництва насіння соняшнику. Саме тут сконцентровані найбільші переробні потужності та ключові експортні канали, що визначає стратегічне значення цих регіонів для функціонування галузі. Разом із тим, надмірна концентрація посівів соняшнику на тривалі недовготривалі створюють екологічні ризики, зокрема виснаження ґрунтів, зниження їхньої родючості та деградацію агроландшафтів. Це ставить перед аграрним сектором завдання розробки ефективних екологічно орієнтованих моделей землекористування.

У 2023 році Україна залишалася провідним світовим виробником і експортером соняшникової олії. Вітчизняна продукція стабільно користувалася попитом на ринках Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Однак у воєнних умовах функціонування експортної логістики суттєво ускладнилося. Блокування морських портів, зростання вартості транспортних перевезень, руйнування інфраструктури та необхідність використання альтернативних маршрутів через західні кордони значно підвищили собівартість української соняшникової олії на міжнародному ринку.

Попри ці виклики, український ринок соняшнику продемонстрував певну стійкість завдяки адаптивності аграрних виробників та підтримці міжнародних партнерів. Використання «шляхів солідарності» ЄС, розвиток залізничних і автомобільних маршрутів, розширення можливостей дунайських портів стали ключовими факторами збереження експортного потенціалу. Водночас тривала війна, кліматичні зміни та інституційна нестабільність створюють ризики, що потребують комплексної стратегії управління виробничо-експортними потоками. У цьому контексті соняшник виступає стратегічною культурою аграрного сектору України, адже держава стабільно утримує провідні позиції у

світовому виробництві та експорті соняшникової олії. Динаміка розвитку ринку соняшнику визначається поєднанням внутрішніх виробничих факторів (посівні площі, врожайність, валовий збір) та зовнішніх викликів (логістика, світова кон'юнктура, воєнні ризики). Аналіз основних показників за 2019–2023 рр. дозволяє оцінити стійкість галузі в умовах нестабільності та визначити напрями для її подальшого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники розвитку ринку соняшнику в Україні

Рік	Площа посівів, млн га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, млн т	Експорт насіння, млн т	Експорт олії, млн т	Середня ціна на насіння, \$/т*
2019	5,8	25,0	15,3	0,1	6,1	330
2020	6,4	20,0	13,1	0,1	5,8	420
2021	6,5	26,0	16,9	0,2	6,5	600
2022	5,5	21,5	11,0	0,4	4,6	580
2023	5,7	22,0	12,5	0,5	5,0	510
2023 у % до:						
2019	98,3	88,0	81,7	500,0	82,0	154,5
2022	103,6	102,3	113,6	125,0	108,7	87,9

*ціни наведені за середніми показниками світового ринку (FAO, UCAB, Держстат України)

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

За період 2019–2023 рр. площі посівів соняшнику скоротилися з 5,8 млн га до 5,7 млн га, що становить 98,3 % від рівня 2019 р., проте перевищує показник 2022 р. на 3,6 %. Врожайність демонструвала суттєві коливання: від 20 ц/га у 2020 р. до пікового рівня у 26 ц/га у 2021 р., після чого знизилася до 22 ц/га у 2023 р. Незважаючи на воєнні виклики, валовий збір у 2023 р. склав 12,5 млн т, що на 13,6 % більше, ніж у 2022 р., але лише 81,7 % від рівня 2019 р.

Експорт насіння за аналізований період зріс у п'ять разів (з 0,1 млн т у 2019 р. до 0,5 млн т у 2023 р.), що свідчить про певну сировинну орієнтацію ринку у кризових умовах. Водночас експорт олії у 2023 р. становив 5,0 млн т, що на 8,7 % більше, ніж у 2022 р., однак на 18 % менше, ніж у 2019 р., що підтверджує втрату частини експортного потенціалу.

Цінова ситуація демонструє високу волатильність. Якщо у 2019 р. середня ціна на насіння становила \$330/т, то у 2021 р. вона зросла до \$600/т (рекордне зростання через глобальний дефіцит олійних культур). У 2022–2023 рр. ціна знизилася до \$580/т і \$510/т відповідно, що складає лише 87,9 % від рівня попереднього року, але на 54,5 % більше, ніж у 2019 р.

Інституційні умови виступають визначальним фактором розвитку ринку соняшнику, оскільки саме вони формують «правила гри», що регулюють відносини між виробниками, переробниками, трейдерами, державними органами та міжнародними партнерами. Ефективність цих правил безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності галузі, доступність фінансових ресурсів, інвестиційну привабливість та стабільність експортних потоків.

Одним із ключових елементів інституційного середовища є державна політика, яка реалізується через програми підтримки виробників, механізми компенсації відсоткових ставок за кредитами, державні гарантії, пільгове кредитування та експортні стимули. Такі інструменти дозволяють аграрним підприємствам, особливо малим і середнім, отримувати доступ до ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності. В умовах воєнних ризиків державна участь у фінансуванні та страхуванні стала ключовим чинником збереження стабільності ринку [2].

Важливим кроком у трансформації інституційного середовища стала земельна реформа, яка відкрила нові можливості для інвестування у виробництво соняшнику. Легалізація ринку землі створила правові підстави для залучення приватного та інституційного капіталу, підвищила інвестиційну привабливість аграрного сектору та сприяла консолідації земельних ресурсів. Водночас на практиці ефективність земельної реформи обмежується низкою проблем – від недосконалої нормативно-правової бази до обмеженого доступу дрібних фермерів до кредитів для придбання землі.

Серед обмежень інституційного характеру особливо актуальними залишаються недосконалість ринкових контрактів та відсутність розвиненої системи аграрного страхування. Значна частина контрактів на поставку соняшнику та соняшникової олії укладається без належних гарантій, що створює ризики невиконання зобов'язань. Відсутність дієвих механізмів страхування врожаю та заставного майна робить аграріїв уразливими до кліматичних, економічних і воєнних ризиків, обмежуючи їхню кредитоспроможність та інвестиційну активність.

У структурному вимірі ринку домінують кооперативні об'єднання та великі агрохолдинги, які формують основний виробничий і експортний потенціал. Вони мають доступ до інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та міжнародних ринків. Водночас дрібні та середні фермери залишаються у менш

вигідному становищі, оскільки їхній вихід на ринок ускладнений браком фінансових ресурсів, логістичних можливостей та інституційної підтримки. Розвиток аграрних кооперативів, програм дорадництва та партнерських відносин із трейдерами може стати ефективним механізмом інтеграції малих виробників у сучасні ринкові відносини [1].

Значний вплив на розвиток ринку соняшнику мають і міжнародні інституції. Угода про асоціацію з Європейським Союзом сприяє гармонізації українських стандартів із європейськими та відкриває доступ до єдиного ринку. Участь у Світовій організації торгівлі (СОТ) визначає правила торгівлі, тарифні обмеження та умови підтримки аграрного виробництва. Окреме значення має Європейський «Зелений курс» (Green Deal), що встановлює нові екологічні вимоги до виробництва й експорту агропродукції. У свою чергу, структурні особливості ринку визначають специфіку реалізації таких трансформацій, адже ринок соняшнику в Україні має виразно експортну орієнтацію, і близько 90 % виробленої соняшникової олії постачається на зовнішні ринки. Це формує одну з головних конкурентних переваг України як світового лідера у виробництві та торгівлі олійними культурами. Водночас така залежність робить галузь вразливою до коливань світової кон'юнктури, політичних рішень імпортерів, транспортних бар'єрів та воєнних обмежень. Досвід останніх років, зокрема повномасштабної війни, засвідчив, що блокування портів та ускладнення логістики одразу ж відображається на експортних можливостях і доходах виробників.

Механізм ціноутворення на внутрішньому ринку значною мірою визначається глобальними факторами: світовими цінами на рослинні олії, валютним курсом та рівнем собівартості виробництва. В результаті українські аграрії перебувають у ситуації, коли внутрішні ціни є вторинними щодо зовнішньої кон'юнктури, що ускладнює прогнозування доходів і планування інвестицій. Особливо чутливими залишаються коливання валютного курсу, які можуть як підвищувати конкурентоспроможність української олії на зовнішніх ринках, так і знижувати рентабельність експорту [4].

Водночас інвестиційна привабливість галузі залишається доволі високою. Соняшник традиційно вважається однією з найбільш рентабельних культур завдяки стабільному попиту на олію та продукти її переробки. Це зумовлює зацікавленість агрохолдингів та міжнародних компаній у розширенні виробництва й модернізації переробних потужностей. Однак війна, кліматичні зміни та високі ризики виробництва істотно стримують довгострокові інвестиції. Вони створюють ситуацію, коли короткострокова рентабельність співіснує з високою невизначеністю у стратегічній перспективі.

Серед ключових економічних викликів для розвитку ринку соняшнику можна виокремити необхідність подальшого розвитку глибокої переробки та диверсифікації продукції. Переважна орієнтація на виробництво сирової соняшникової олії знижує потенціал отримання доданої вартості. У цьому контексті перспективними є напрями виробництва маргаринів, майонезів, харчових концентратів, білкових добавок, а також технічних олій для біоенергетики та промисловості. Поряд із цим, важливо стимулювати зростання внутрішнього споживання, яке залишається відносно обмеженим порівняно з експортним потенціалом. Розширення внутрішнього ринку може стати додатковим стабілізаційним фактором для виробників у періоди зовнішніх криз.

Особливого значення набувають інноваційні напрями розвитку галузі. Серед них – біоенергетичне використання відходів переробки соняшнику, виробництво продуктів із високою доданою вартістю, застосування технологій точного землеробства, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати врожайність. Цифровізація агровиробництва, впровадження систем моніторингу та аналізу даних створюють додаткові можливості для ефективного управління виробничими процесами та зниження ризиків. Разом із тим, навіть за умов цифрового прогресу ринок соняшнику в Україні функціонує в умовах значної турбулентності, що зумовлює необхідність переосмислення його стратегічних пріоритетів. Серед ключових викликів варто виокремити кліматичні ризики, воєнні загрози та глобальну конкуренцію.

Передусім актуальною проблемою є кліматичні зміни, що проявляються у частіших і триваліших посухах, зниженні рівня ґрунтової вологості та поступовому виснаженні чорноземів через інтенсивне землекористування. Надмірна концентрація соняшнику в структурі посівів порушує баланс сівозмін, що призводить до деградації агроландшафтів і зменшення врожайності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Другим потужним викликом є воєнні дії, які спричинили руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення доступних посівних площ, зростання ризиків для транспортування продукції. Блокування морських портів, підвищення вартості перевезень та обмеженість альтернативних шляхів постачання призвели до зниження ефективності експортних операцій. Це, своєю чергою, відбивається на доходах виробників і формує додаткові бар'єри для інвестицій у галузь.

Не менш вагомим фактором є глобальна конкуренція на ринку рослинних олій. Зростання виробництва соєвої та пальмової олії в інших країнах створює додатковий тиск на цінову динаміку та вимагає від України постійного підвищення якості продукції, диверсифікації асортименту та розширення ринків збуту.

Попри наявність цих загроз, ринок соняшнику має значний перспективний потенціал. Одним із його ключових напрямів є адаптація виробництва до кліматичних змін шляхом упровадження нових сортів і гібридів соняшнику, застосування технологій точного землеробства, зрошення та більш

збалансованих сівозмін. Це дозволить підвищити ефективність виробництва та зменшити залежність від природно-кліматичних коливань.

Другим вектором є розширення переробної бази та диверсифікація продукції. Створення підприємств глибокої переробки, орієнтованих на виробництво продукції з високою доданою вартістю (протеїнових концентратів, біоенергетичних продуктів, спеціалізованих харчових інгредієнтів), дозволить зміцнити конкурентні позиції України та зменшити залежність від експорту сирової олії.

Перспективним напрямом є також формування кластерних моделей розвитку, що об'єднуюватимуть виробників, переробників, логістичні компанії, наукові установи та органи влади у єдині територіально-економічні системи. Це сприятиме зниженню трансакційних витрат, розвитку інновацій, підвищенню якості продукції та ефективнішій інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості.

Окремо слід підкреслити значення європейської інтеграції, яка відкриває перед українським ринком нові можливості виходу на спільний ринок ЄС. Впровадження європейських стандартів якості та екологічних вимог (Green Deal) стане як викликом, так і стимулом до модернізації виробництва.

Як зазначають сучасні українські науковці, стійкість ринку соняшнику визначатиметься здатністю поєднувати ринкові механізми саморегуляції, інституційну підтримку з боку держави та міжнародних організацій, а також інноваційні підходи до виробництва й переробки [3]. Лише така інтегрована модель дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільність українського ринку соняшнику в умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків.

Висновки з проведеного дослідження. Ринок соняшнику в Україні є одним із найважливіших сегментів аграрної економіки, що відіграє стратегічну роль у формуванні продовольчої безпеки та забезпеченні значних валютних надходжень. Його функціонування визначає позиції країни на світовому ринку олійних культур, де Україна традиційно займає провідні позиції у виробництві та експорті соняшникової олії. Водночас динаміка розвитку цього ринку демонструє тісну залежність від поєднання інституційних і економічних чинників, серед яких провідне місце належить державній політиці, правовому регулюванню, міжнародним правилам торгівлі, інвестиційній привабливості та рівню технологічних інновацій.

Визначальним завданням на найближчу перспективу є посилення інституційної підтримки дрібних і середніх виробників, які часто стикаються з бар'єрами у доступі до кредитів, ринкової інфраструктури та експортних каналів. Розвиток аграрних кооперативів і кластерних об'єднань може стати ефективним механізмом інтеграції малих господарств у конкурентне ринкове середовище. Водночас важливим завданням є формування дієвої системи аграрного страхування, що дозволить знизити ризики, пов'язані з кліматичними змінами, воєнними діями та волатильністю світових цін.

Не менш значущим напрямом є орієнтація на продукцію з високою доданою вартістю. Поглиблена переробка насіння соняшнику, виробництво інноваційних харчових продуктів, технічних олій, біопалива та побічних продуктів із високим рівнем комерціалізації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародних ринках. Це дозволить зменшити залежність від експорту сирової олії та сформуванню більш стійку модель розвитку галузі.

Таким чином, інституційно-економічна синергія виступає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності українського ринку соняшнику. Лише гармонійне поєднання державного регулювання, ринкових механізмів, інноваційних технологій та міжнародної співпраці здатне створити передумови для його стійкого розвитку. В умовах глобальної нестабільності та внутрішніх викликів саме інтеграція інституційних і економічних інструментів забезпечить збереження лідерських позицій України у світовому виробництві та торгівлі соняшниковою олією, а також сприятиме довгостроковій стійкості аграрного сектору загалом.

Література

1. Гнатишин Л., Прокопишин О. Інституційне середовище розвитку фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10. № 1–2. С. 81-88.
2. Гришова І. Ю., Бондаренко В. М., Єліневський В. Ю. Інституційне забезпечення аграрного ринку як чинник продовольчої безпеки. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 3. С. 5-11.
3. Дяченко О. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку українського ринку соняшнику та продукції його переробки. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2012. Вип. 20. С. 138-142.
4. Зінгаєва Н. Є., Матвієнко С. А. Формування та функціонування вітчизняного ринку соняшнику. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 5. С. 56-60.
5. Куліш Т. В. Маркетингова товарна політика сільськогосподарських підприємств на ринку соняшнику. *Інноваційна економіка*. 2018. № 73. С. 161-168.
6. Обіход Т. В. Основні ідеї історичної школи політичної економії та їх застосування в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 7-14.
7. Попрозман О. І. Розвиток інституціональної економіки та її вплив на соціальну інфраструктуру. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 31-35.

8. Речка К. М. Основні напрями сучасної економічної теорії. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 32-38.
9. Чехова І. В. Особливості функціонування ринку олійних культур в Україні. *Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН*. 2022. № 32. С. 154-161.

References

1. Hnatyshyn, L. and Prokopyshyn, O. (2017), "Institutional environment of farming enterprises development", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 10, no. 1–2, pp. 81-88.
2. Hryshova, I.Yu., Bondarenko, V.M. and Yelinievskiy, V.Yu. (2015), "Institutional support of agricultural market as the factor of food security", *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 19, no. 3, pp. 5-11.
3. Diachenko, O.V. (2012), "Actual problems and prospects of development of the Ukrainian sunflower market and products of its processing", *Zbirnyk naukovykh prats Podil'skoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*, Iss. 20, pp. 138-142.
4. Zinhaieva, N.Ye. and Matviienko, S.A. (2016), "The formation and functioning of native sunflower market", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, Vol. 21, Iss. 5, pp. 56-60.
5. Kulish, T.V. (2018), "Marketing commodity policy of agricultural enterprises on the market of sunflower", *Innovatsiina ekonomika*, no. 73, pp. 161-168.
6. Obikhod, T.V. (2021), "The main ideas of the historical school of political economy and their application in Ukraine", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 20, pp. 7-14.
7. Poprozman, O.I. (2016), "The development of institutional economics and its impact on social infrastructure", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3, pp. 31-35.
8. Rechka, K.M. (2014), "Basic directions of modern economic theory", *Ahrosvit*, no. 23, pp. 32-38.
9. Chekhova, I.V. (2022), "Peculiarities of oilseeds market functioning in Ukraine", *Naukovo-tekhnichnyi biuleten Instytutu oliinykh kultur NAAN*, no. 32, pp. 154-161.

Даценко І.В.

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКУ

Мета. Комплексний аналіз інституційних та економічних аспектів розвитку ринку соняшнику в Україні, а також визначення перспектив і напрямів його стійкої трансформації в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів.

Методика дослідження. Методика дослідження базується на поєднанні теоретичних і прикладних підходів, що забезпечило комплексний аналіз інституційно-економічних аспектів розвитку ринку соняшнику. Для виявлення взаємозв'язку економічних та інституційних чинників використано діалектичний метод і системний аналіз, які дозволили розглядати ринок як цілісну систему з багаторівневою структурою та взаємодією основних суб'єктів. Економіко-статистичні методи застосовано для оцінки динаміки виробництва, експорту, цінкових коливань і рівня концентрації ринку, що дало змогу простежити ключові тенденції його розвитку. Також використано порівняльний аналіз міжнародного досвіду, який дав можливість визначити шляхи адаптації провідних світових практик до українських умов.

Результати дослідження. Результати дослідження показали, що ринок соняшнику України має стратегічний потенціал, але його розвиток обмежується інституційними та економічними чинниками. Виявлено залежність від зовнішніх ринків збуту, високу концентрацію експорту, нестабільність цін і недосконалість державного регулювання. Інституційне середовище формується під впливом формальних механізмів (законодавство, державна політика) та неформальних чинників (ринкові практики, партнерські відносини). Уточнено роль державних регуляторних механізмів у забезпеченні стійкості ринку в умовах воєнних викликів та глобальної нестабільності. Для забезпечення стійкості ринку необхідні диверсифікація експорту, розвиток інфраструктури зберігання й переробки, а також посилення інституційної підтримки. Отримані результати створюють підґрунтя для вдосконалення організаційно-економічного механізму та підвищення конкурентоспроможності ринку соняшнику.

Наукова новизна результатів дослідження. Запропоновано концептуальні підходи до удосконалення організаційно-економічного механізму, які передбачають адаптацію кращих міжнародних практик до українських умов з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення продовольчої безпеки. Обґрунтовано, що домінування виробництва сирової соняшникової олії стримує можливості формування високої доданої вартості у ланцюгах переробки. Перспективними напрямками диверсифікації є розширення випуску продуктів глибокої переробки — маргаринів, майонезів, харчових концентратів, протеїнових інгредієнтів, а також технічних олій для потреб біоенергетики та промислового виробництва. Водночас доцільним є стимулювання внутрішнього попиту, який за рівнем є значно нижчим порівняно з домінуючим експортним сегментом. Зростання внутрішнього ринку здатне виступати додатковим стабілізаційним інструментом для виробників у періоди зовнішньоекономічних та геополітичних потрясінь.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані у дослідженні положення можуть бути використані при формуванні механізмів диверсифікації експортних потоків, удосконаленні системи регулювання та стимулювання внутрішньої переробки продукції соняшнику. Застосування окреслених підходів сприятиме посиленню інституційної підтримки аграрного сектору, підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів та зниженню чутливості галузі до зовнішніх шоків. Отримані результати можуть слугувати практичною основою для аграрних підприємств, профільних асоціацій та органів державного управління при формуванні стратегій розвитку і зміцненні конкурентних позицій українського ринку соняшнику.

Ключові слова: ринок соняшнику, інституційно-економічні аспекти, інституційне середовище, державне регулювання, експорт, продовольча безпека, аграрний сектор, конкурентоспроможність, економічний розвиток, міжнародний досвід.

Datsenko I.V.

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE SUNFLOWER MARKET

Purpose. The aim of the article is a comprehensive analysis of the institutional and economic aspects of the development of the sunflower market in Ukraine, as well as determining the prospects and directions of its sustainable transformation in the context of global instability and military challenges.

Methodology of research. The research methodology is based on a combination of theoretical and applied approaches, which provided a comprehensive analysis of the institutional and economic aspects of the development of the sunflower market. The dialectical method and system analysis were used to identify the relationship between economic and institutional factors, which allowed us to consider the market as a holistic system with a multi-level structure and interaction of the main actors. Economic and statistical methods were used to assess the dynamics of production, exports, price fluctuations and the level of market concentration, which made it possible to trace the key trends in its development. A comparative analysis of international experience was also used, which made it possible to identify ways to adapt leading world practices to Ukrainian conditions.

Findings. The results of the study showed that the Ukrainian sunflower market has strategic potential, but its development is limited by institutional and economic factors. Dependence on external markets, high concentration of exports, price instability and imperfect state regulation were identified. The institutional environment is formed under the influence of formal mechanisms (legislation, state policy) and informal factors (market practices, partnerships). The role of state regulatory mechanisms in ensuring market stability in the face of military challenges and global instability was clarified. Export diversification, development of storage and processing infrastructure, and strengthening of institutional support are necessary to ensure market stability. The obtained results create a basis for improving the organizational and economic mechanism and increasing the competitiveness of the sunflower market.

Originality. Conceptual approaches to improving the organizational and economic mechanism are proposed, which involve adapting best international practices to Ukrainian conditions in order to increase competitiveness and strengthen food security. It is substantiated that the dominance of crude sunflower oil production hinders the possibility of creating high added value in processing chains. Promising areas of diversification include expanding the production of further processed products - margarines, mayonnaises, food concentrates, protein ingredients, as well as technical oils for the needs of bioenergy and industrial production. At the same time, it is advisable to stimulate domestic demand, which is significantly lower in level compared to the dominant export segment. The growth of the domestic market can act as an additional stabilization tool for producers during periods of external economic and geopolitical upheavals.

Practical value. The provisions proposed in the study can be used in the formation of mechanisms for diversifying export flows, improving the regulatory system, and stimulating domestic processing of sunflower products. The application of the outlined approaches will help strengthen institutional support for the agricultural sector, increase the efficiency of the use of production resources, and reduce the industry's sensitivity to external shocks. The obtained results can serve as a practical basis for agricultural enterprises, specialized associations, and government agencies in forming development strategies and strengthening the competitive positions of the Ukrainian sunflower market.

Key words: sunflower market, institutional and economic aspects, institutional environment, state regulation, export, food security, agricultural sector, competitiveness, economic development, international experience.

Дата надходження рукопису: 25.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 005.22:005.334.4

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.11>

JEL Classification: G33, M21, Q10

Федоришина Л.М.,

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>,

Артемчук Д.В.,

*здобувачка освітнього ступеня «бакалавр»
за спеціальністю 073 Менеджмент,*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3558-9494>,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Fedoryshyna L.M.,

*dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of management, economics, statistics and digital technologies,*

Artemchuk D.V.,

*candidate for Bachelor's degree in the specialty 073 Management,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

DIAGNOSTICS OF THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF AN AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISE

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, зростанням ризиків та необхідністю оперативного ухвалення антикризових управлінських рішень. Особливої гостроти проблема фінансової стійкості підприємств та запобігання їхній неплатоспроможності набула в Україні після початку повномасштабної війни, яка спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків, зменшення попиту та різке підвищення невизначеності. За таких умов дослідження ймовірності виникнення банкрутства підприємств стає надзвичайно актуальним інструментом забезпечення економічної безпеки як окремих суб'єктів господарювання, так і держави загалом.

Негативна динаміка фінансових показників, обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання витрат на забезпечення діяльності та системні шоки, що виникають унаслідок бойових дій, вимагають від підприємств посиленої уваги до ранніх механізмів діагностики ризику банкрутства. У цих умовах традиційні моделі прогнозування, розроблені у стабільних економіках, часто виявляються недостатньо точними. Тому виникає потреба адаптації існуючих інструментів, розширення переліку факторів впливу та формування нових методичних підходів до оцінювання неплатоспроможності, що враховують специфіку української воєнної економіки.

Особливої уваги потребують підприємства аграрного сектору, які, з одного боку, формують основу продовольчої безпеки країни та суттєво наповнюють валютні надходження, а з іншого – є надзвичайно вразливими через сезонність, залежність від погодних умов, цінову волатильність та логістичні обмеження експорту. Наявність додаткових ризиків ускладнює використання класичних моделей прогнозування банкрутства й формує запит на розробку більш комплексних підходів.

Отже, дослідження ймовірності банкрутства підприємств в умовах сучасних викликів – це не лише теоретично важлива, а й практично значуща проблема, спрямована на підвищення економічної стійкості бізнесу, захист інтересів інвесторів, кредиторів і держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прогнозування банкрутства є однією з найбільш досліджуваних у фінансовому менеджменті. Класичні підходи почали формуватися ще в середині ХХ ст. й базувалися на використанні дискримінантного аналізу. Однією з найвідоміших, фундаментальних моделей є модель Е. Альтмана (E. Altman) – Z-рахунок (Z-score); хоча наукові дослідження вказали на її обмеження для країн з нестабільними економіками та секторів із сезонними коливаннями.

Подальший розвиток методів прогнозування ймовірності банкрутства спостерігаємо у працях Р. Таффлера (R. Taffler), Г. Тішоу (H. Tishou), В. Бівера (W. Beaver) та ін., які удосконалювали підходи до оцінювання фінансової стійкості, пропонуючи нові коефіцієнти та комбіновані індикатори. Дослідження Дж. Олсона (J. Ohlson), А. Кемпбелла (A. Campbell), Т. Шумвея (T. Shumway) зосередилися на застосуванні логістичної регресії та моделей виживання, які дозволяють враховувати динамічні зміни у фінансових показниках.

Українські дослідники також внесли свій внесок у дослідження цієї проблематики. Так, визначати ймовірність банкрутства на основі логістичної регресії пропонують Лаптев М. та співавтори [1]; дискримінантні моделі описують у своїх працях Вінтоняк А. та Чубай В. [2], Бачкір І. [3] та ін.

Значний прогрес відбувся у напрямі машинного навчання. Моделі на основі дерев рішень, нейронних мереж та XGBoost демонструють високу точність прогнозів. В цьому напрямку відзначаємо роботи Біличенка М. [4], Вочозка М. та співавторів (Vochozka M., Vrbka J., Suler P.) [5], Жабера С. та співавторів (Jabeur S. B., Stef N., Carmona P.) [6], Мірошниченко І. та Крупіна В. [7].

Варто зазначити, що останні дослідження українських науковців акцентують увагу на необхідності адаптації існуючих моделей до умов воєнної економіки. Зокрема, у літературі виділяють такі проблеми, як: недостатність даних через руйнування підприємств та втрату можливості звітування; високий вплив неекономічних ризиків (логістичних, військових, територіальних); потреба включення нефінансових індикаторів (репутаційних, соціальних, операційних) та ін. Загалом аналіз наукової літератури свідчить про те, що хоча методики прогнозування банкрутства активно розвиваються, для умов України, особливо у період війни, залишається низка нерозв'язаних наукових та практичних питань, що й підкреслює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Мета статті – аналіз середовища функціонування підприємств агросектору та визначення ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» з порівнянням результатів, отриманих за різними моделями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України функціонує в умовах високої невизначеності та накопичення системних ризиків, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств і підвищують ймовірність їх банкрутства. Ключові проблеми функціонування підприємств аграрного сектору можна звести у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові проблеми підприємств аграрного сектору

Групи проблем/ризиків	Характеристика проблем/ризиків
1	2
Зовнішні ризики, пов'язані з воєнними діями	– знищення або пошкодження виробничих потужностей, складів, техніки; – мінування земель та унеможливлення використання значних площ угідь; – логістичні обмеження, руйнування транспортної інфраструктури; – блокування морських портів / руйнування інфраструктури морських портів та нестабільність експортних коридорів; – високі страхові ризики, що підвищують собівартість агровиробництва.
Волатильність світових та внутрішніх ринків	– різкі коливання цін на зерно та технічні культури; – залежність від глобальної кон'юнктури та зміни попиту; – конкуренція з великими міжнародними виробниками; – зниження маржинальності агробізнесу.
Фінансові та кредитні обмеження	– обмежений доступ до довгострокового кредитування; – зростання вартості позикового капіталу; – дефіцит оборотних коштів через затримки розрахунків; – висока частка валютних кредитів, що підвищує валютні ризики.
Технологічні та інноваційні виклики	– потреба у масштабній модернізації обладнання та техніки; – недостатній рівень впровадження цифрових і точних технологій; – підвищення рівня автоматизації та енергоефективності виробництва недостатніми темпами.
Кадрові проблеми	– дефіцит кваліфікованих інженерів, механізаторів, технологів; – трудова міграція та старіння кадрового потенціалу; – мобілізація чоловіків до лав ЗСУ; – низька мотивація молоді працювати в аграрному секторі.

продовження табл. 1

1	2
Кліматичні та природні ризики	– зростання частоти посух, повеней, температурних аномалій; – деградація ґрунтів, зменшення родючості; – обмеженість водних ресурсів у деяких регіонах.
Нерівномірність регіонального розвитку	– концентрація великих агрохолдингів і зменшення життєздатності малих фермерських господарств; – локальна монополізація ринків оренди землі; – слабкість кооперативного руху.
Регуляторні та інституційні ризики	– часті зміни державної аграрної політики; – непрозорість процесів земельних відносин; – недосконалість механізмів державної підтримки; – вплив пільг, квот, експортних обмежень на фінансові результати.

Джерело: сформовано авторами

Як бачимо, така комбінація військових, економічних, фінансових, технологічних, природно-кліматичних і регуляторних ризиків зумовлює потребу в глибшому їхньому аналізі й пошуку/удосконаленні ефективних методів прогнозування фінансової стійкості.

Якщо аналізувати п'ятирічний період діяльності підприємств сільського господарства (2020–2024 рр.), то переломним став 2022 рік – рік початку повномасштабної війни (табл. 2). Відбулося скорочення обсягу виробленої та реалізованої продукції в порівнянні з попереднім роком на 28,04 % і 26,83 % відповідно, внаслідок чого витрати на виробництво зменшились на 1,31 % (всупереч стійкому тренду постійного їх зростання в динаміці впродовж багатьох років). Валовий операційний дохід у 2022 році скоротився більше ніж на половину – 54,58 %, а фінансові результати до оподаткування ще більше – аж на 64,06 %, а чистий прибуток – на 64,3 %.

Таблиця 2

Показники діяльності підприємств за КВЕД А01 Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн	587816626,2	891088502,5	651988677,8	750239069,1	852188666,6
Темп зростання, %	-	151,59	73,17	115,07	113,59
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн	642949013,1	977995772,9	703764441,3	761071231,4	833737840,4
Темп зростання, %	-	152,11	71,96	108,14	109,55
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн	494185340,1	580282612,6	572689683,4	668499679,0	702755729,5
Темп зростання, %	-	117,42	98,69	116,73	105,12
Валовий операційний дохід, тис. грн	197547667,6	438987022,3	199386660,0	159371902,1	202153851,0
Темп зростання, %	-	222,22	45,42	79,93	126,84
Фінансові результати до оподаткування	81997922,5	238464140,4	85702866,6	61637776,7	165705325,8
Темп зростання, %	-	290,82	35,94	71,92	268,84
Чистий прибуток (збиток)	81465189,0	237605849,0	84822400,4	60478662,6	164566253,1
Темп зростання, %	-	291,67	35,70	71,30	272,11
Частка підприємств, які одержали прибуток, %	82,9	88,7	78,5	78,3	84,2

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [8]

Упродовж наступних років спостерігаємо поступове відновлення показників: так, обсяг виробленої продукції зріс за 2022–2024 рр. в 1,2 раза (на 8,14 % у 2023 році та ще на 9,55 % у 2024 році порівняно з попереднім), а обсяг реалізованої продукції – в 1,3 раза (на 15,07 % у 2023 році та ще на 13,59 % у 2024 році порівняно з попереднім). Варто відмітити, що темп зростання витрат на виробництво продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком перевищував темп зростання обсягу виробленої продукції – 116,73 % проти 108,14 %. У 2024 році витрати зросли ще на 5,12 %. Перевищення абсолютних значень валового операційного доходу, фінансових результатів до оподаткування та чистого прибутку показників 2022 року відбулося аж у 2024 році, хоча все одно не досягнуло показників довоєнного рівня. Частка підприємств агросектору, що отримували прибуток, найвищою була у 2021 році (88,7 %), а на кінець 2024 року становила 84,2 %.

Як бачимо, близько 16 % підприємств агросектору отримують збиток за результатами своєї діяльності, тому це вимагає постійного відстеження динаміки показників та прогнозування ймовірності настання банкрутства. Для цього можна використати низку моделей – від зарубіжних до вітчизняних – Альтмана, Тішоу, Таффлера, Ліса, Спрінгейта, Терещенка. Оцінимо ймовірність банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА», яке знаходиться у Шепетівському р-ні Хмельницької обл. і основним видом діяльності якого за КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, за даними 2022–2023 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

Вихідні дані для оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» за моделями Ліса та Таффлера

Показники	Роки	
	2022	2023
Валюта балансу, тис. грн	1038642,5	1277538
Власний капітал, тис. грн	914432	1173862
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	103239	51381,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	20971,5	52279,5
Нерозподілений прибуток, тис. грн	908548,5	1167968
Оборотні активи, тис. грн	412471,5	529769
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	72115	174621
Модель Ліса $Z_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ $Z_L < 0,037$ – підприємству загрожує банкрутство; $Z_L > 0,037$ – у підприємства стійкий фінансовий стан.		
$X_1=$	Оборотні активи	
	Валюта балансу	
$X_2=$	Прибуток від реалізації продукції	
	Валюта балансу	
$X_3=$	Нерозподілений прибуток	
	Валюта балансу	
$X_4=$	Власний капітал	
	Залучений капітал	
Модель Таффлера $Z_T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ $Z_T > 0,2$ – підприємство має стійкий фінансовий стан і довгострокові перспективи; $Z_T < 0,2$ – є ймовірність банкрутства.		
$X_1=$	Прибуток від реалізації продукції	
	Валюта балансу	
$X_2=$	Оборотні активи	
	Зобов'язання	
$X_3=$	Поточні зобов'язання	
	Валюта балансу	
$X_4=$	Виручка від реалізації продукції	
	Валюта балансу	

Джерело: сформовано авторами за даними ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» та [9]

Результати розрахунків одиничних показників зведемо у табл. 4.

Таблиця 4

Розраховані одиничні показники моделей Ліса та Таффлера

Моделі	Роки	
	2022	2023
Модель Ліса	$X_1 = \frac{412471,5}{1038642,5} = 0,397$	$X_1 = \frac{529769}{1277538} = 0,415$
	$X_2 = \frac{72115}{1038642,5} = 0,069$	$X_2 = \frac{174621}{1277538} = 0,137$
	$X_3 = \frac{908548,5}{1038642,5} = 0,875$	$X_3 = \frac{1167968}{1277538} = 0,914$
	$X_4 = \frac{914432}{1038642,5 - 914432} = 7,362$	$X_4 = \frac{1173862}{1277538 - 1173862} = 11,322$
Модель Таффлера	$X_1 = \frac{72115}{1038642,5} = 0,069$	$X_1 = \frac{174621}{1277538} = 0,137$
	$X_2 = \frac{412471,5}{103239 + 20971,5} = 3,321$	$X_2 = \frac{529769}{109236} = 4,850$
	$X_3 = \frac{20971,5}{1038642,5} = 0,020$	$X_3 = \frac{52279,5}{1277538} = 0,041$
	$X_4 = \frac{366272}{1038642,5} = 0,353$	$X_4 = \frac{739331}{1277538} = 0,579$

Джерело: розраховано авторами за даними ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА»

Таким чином, за чотирифакторною моделлю Ліса:

– у 2022 році:

$$Z_L = 0,063 \times 0,397 + 0,092 \times 0,069 + 0,057 \times 0,875 + 0,001 \times 7,362 = 0,088$$

– у 2023 році:

$$Z_L = 0,063 \times 0,415 + 0,092 \times 0,137 + 0,057 \times 0,914 + 0,001 \times 11,322 = 0,102$$

За чотирифакторною моделлю Таффлера:

– у 2022 році:

$$Z_T = 0,53 \times 0,069 + 0,13 \times 3,321 + 0,18 \times 0,02 + 0,16 \times 0,353 = 0,56$$

– у 2023 році:

$$Z_T = 0,53 \times 0,137 + 0,13 \times 4,85 + 0,18 \times 0,041 + 0,16 \times 0,579 = 0,803$$

Оскільки і у 2022 році, і у 2023 році за моделлю Ліса розраховане значення є значно вищим за граничне значення (0,037), то підприємству не загрожує банкрутство в коротко-/середньостроковій перспективі. Це підтверджує й розрахунок за моделлю Таффлера – підприємство має стійкий фінансовий стан і довгострокові перспективи (граничне значення перевищено у 2022 році в 2,8 рази та у 2023 році – в 4 рази).

Загалом ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» демонструє стабільне зростання: дохід за 2021–2024 рр. зріс на 369127 тис. грн – з 382314 тис. грн у 2021 році до 751441 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток у 2024 році склав 160998 тис. грн [10]. Високе значення рентабельності продукції (30,92 %) та коефіцієнта поточної ліквідності (5,71) забезпечують фінансову стійкість підприємству.

Підприємство володіє елеватором, займається вирощуванням зернових/олійних/овочів, ВРХ (молочна/м'ясна), свинарством, конярством. Очевидно, що вертикальна інтеграція (переробка м'яса, комбікорми, зберігання, логістика) знижує витрати та ризики підприємства і цьому контексті виступає сильною стороною діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1) агросектор України стикається з комбінацією військових, економічних, фінансових, технологічних, природно-кліматичних і регуляторних ризиків, які істотно підвищують вірогідність втрати ліквідності та банкрутства підприємств;

2) для оцінювання ймовірності банкрутства підприємств використовують низку зарубіжних та вітчизняних моделей, але специфіка аграрного сектору доводить, що традиційні методи стають менш точними, тому потребують адаптації за рахунок включення нефінансових показників або нових моделей;

3) оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» за моделями Ліса та Таффлера вказало на те, що підприємству в найближчій перспективі не загрожує банкрутство, а

вивчення особливостей діяльності підприємства (ефективності використання ресурсів, організації роботи, загального управління) можуть стати предметом бенчмаркінгу для інших підприємств агросектору.

Література

1. Оцінювання ймовірності банкрутства в системі підвищення ефективності антикризового управління підприємством / Лаптев М., Лаптев С., Захаров О., Пазєєва Г., Тимошенко А. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Volume 4(63). P. 206-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4856>.
2. Вінтоняк А., Чубай В. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45>.
3. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Ефективна економіка*. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.204.
4. Біличенко М. М. Оцінка фінансової безпеки підприємства методами машинного навчання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 101-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-15>.
5. Vochozka M., Vrbka J., Suler P. Bankruptcy or Success? The Effective Prediction of a Company's Financial Development Using LSTM. *Sustainability*. 2020. № 12(18). DOI: 10.3390/su12187529.
6. Jabeur S. B., Stef N., Carmona P. Bankruptcy Prediction using the XGBoost Algorithm and Variable Importance Feature Engineering. URL: <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/e531eb35-8e15-4866-9b8f-9b3b2c8bb441/content> (дата звернення: 31.08.2025).
7. Мірошніченко І. В., Крупін В. К. Прогнозування банкрутства підприємства за допомогою алгоритмів машинного навчання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.4.86>
8. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 31.08.2025).
9. Лісничук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Випуск 33. С. 111-116. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення: 31.08.2025).
10. ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/23651875> (дата звернення: 31.08.2025).

References

1. Laptiev, M., Laptiev, S., Zakharov, O., Pazieieva, H. and Tymoshenko, A. (2025), "Assessment of the probability of bankruptcy in the system of increasing the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Volume 4(63), pp. 206-215, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4856>.
2. Vintoniak, A. And Chubai, V. (2024), "Methods of analyzing the threat of bankruptcy of enterprises and factors influencing the change in its level", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 61, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45>.
3. Bachkir, I.H. (2020), "The problem of diagnosing bankruptcy of enterprises: analysis of existing approaches and methods of assessment", *Efektivna ekonomika*, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.204.
4. Bilychenko, M.M. (2024), "Assessment of the financial security of an enterprise using machine learning methods", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, Issue 4(13), pp. 101-107, DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-15>.
5. Vochozka, M., Vrbka, J. and Suler, P. (2020), "Bankruptcy or Success? The Effective Prediction of a Company's Financial Development Using LSTM", *Sustainability*, no. 12(18), DOI: 10.3390/su12187529.
6. Jabeur, S.B., Stef, N. and Carmona, P. "Bankruptcy Prediction using the XGBoost Algorithm and Variable Importance Feature Engineering", available at: <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/e531eb35-8e15-4866-9b8f-9b3b2c8bb441/content> (access date August 31, 2025).
7. Miroshnychenko, I.V. and Krupin, V.K. (2022), "Forecasting enterprise bankruptcy using machine learning algorithms", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.4.86>
8. "State Statistics Service of Ukraine: official website", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (access date August 31, 2025).
9. Lisnichuk, O.A. and Vynohradova, F.V. (2018), "Models for calculating the probability of bankruptcy as a method for assessing the financial potential of an enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, Issue 33, pp. 111-116, available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (access date August 31, 2025).
10. Opendatabot (2025), "LLC AE "AHROS-VISTA", available at: <https://opendatabot.ua/c/23651875> (access date August 31, 2025).

Федоришина Л.М., Артемчук Д.В.

ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Мета. Аналіз середовища функціонування підприємств агросектору та визначення ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» з порівнянням результатів, отриманих за різними моделями.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальні та спеціальні методи дослідження: аналізу, монографічний, абстрактно-логічний, систематизації – для вивчення проблем підприємств агросектору та їх характеристики, оцінювання показників діяльності підприємств; моделі Ліса і Таффлера – для визначення ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» у 2022–2023 рр.; табличний – для наочного представлення вихідних даних і проведених розрахунків.

Результати дослідження. Визначено ключові проблеми функціонування підприємств аграрного сектору, серед яких – зовнішні ризики, пов'язані з воєнними діями; волатильність світових та внутрішніх ринків; фінансові та кредитні обмеження; технологічні та інноваційні виклики; кадрові проблеми; кліматичні та природні ризики; нерівномірність регіонального розвитку; регуляторні та інституційні ризики. Проаналізовано показники діяльності підприємств за КВЕД А01 Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг за 2020–2024 рр. Проведено діагностику ймовірності банкрутства ТОВ СГП «АГРОС-ВІСТА» за моделями Ліса та Таффлера за даними 2022–2023 рр. і встановлено, що банкрутство йому не загрожує, оскільки розраховані значення значно перевищують граничні.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку дослідження середовища функціонування підприємств агросектору з виокремленням ключових викликів, а також визначення ймовірності банкрутства сільськогосподарського підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного дослідження можуть стати основою подальших наукових розвідок в контексті удосконалення існуючих/пошуку нових моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємств агросектору, зважаючи на його специфіку (залежності від погодних умов, нерівномірності грошових потоків, волатильності світового аграрного ринку та ін.).

Ключові слова: аграрний сектор, підприємство, банкрутство, модель Ліса, модель Таффлера, діагностика, ризик, ймовірність банкрутства.

Fedoryshyna L.M., Artemchuk D.V.

DIAGNOSTICS OF THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF AN AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISE

Purpose. The aim of the article is to analysis of the operating environment of agricultural enterprises and determination of the probability of bankruptcy of LLC AE "AHROS-VISTA" with a comparison of the results obtained using different models.

Methodology of research. The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis, monographic, abstract and logical, systematization – to study the problems of agricultural enterprises and their characteristics, and to evaluate the performance indicators of enterprises; Lees and Taffler models – to determine the probability of bankruptcy of LLC AE "AHROS-VISTA" in 2022–2023; tabular – for a visual presentation of the initial data and calculations performed.

Findings. Key problems of the functioning of agricultural enterprises were identified, including external risks associated with military operations; volatility of world and domestic markets; financial and credit constraints; technological and innovation challenges; personnel problems; climate and natural risks; uneven regional development; regulatory and institutional risks. The performance indicators of enterprises under CTEA A01 (Classification of types of economic activity A01) Crop and animal production, hunting and related service activities for 2020-2024 were analysed. The probability of bankruptcy of LLC AE "AHROS-VISTA" was diagnosed using the Lis and Taffler models based on data from 2022–2023 and it was found that it is not threatened with bankruptcy, since the calculated values significantly exceed the limit values.

Originality. The study of the operating environment of agricultural enterprises with the identification of key challenges, as well as determination of the probability of bankruptcy of an agricultural enterprise, has received further development.

Practical value. The results of the study can become the basis for further scientific research in the context of improving existing/searching for new models for predicting the probability of bankruptcy of agricultural enterprises, taking into account its specifics (dependence on weather conditions, uneven cash flows, volatility of the world agricultural market, etc.).

Key words: agricultural sector, enterprise, bankruptcy, Lis model, Taffler model, diagnostics, risk, probability of bankruptcy.

Дата надходження рукопису: 09.09.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 331.108:658.3:338.124.4(477)

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.12>

JEL Classification: J21, J24, O15, O52

Гук В.В.,
аспірант* кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1100-9417>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВПЛИВ ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ НА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Huk V.V.,
postgraduate student at the department of
international tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE IMPACT OF MILITARY AND ECONOMIC SHOCKS ON HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. Війни і глобальні кризи завжди суттєво впливають на функціонування підприємств. Вони призводять до фізичних руйнувань, перекриття логістичних маршрутів, виводу значної частини працездатного населення з ринку праці і глибоких макроекономічних дисбалансів. Україна, яка з лютого 2022 р. перебуває у стані повномасштабної війни, спостерігає безпрецедентні зміни в структурі трудових ресурсів. Повна або часткова мобілізація понад 1 млн людей на потреби оборони і вимушене внутрішнє й зовнішнє переселення близько 30 % працездатного населення спричинили гострий кадровий дефіцит і зростання заробітних плат у ключових галузях [1]. Подібні явища фіксують і в інших країнах, які переживають затяжні конфлікти чи економічні шоки.

Разом із воєнним фактором, промислові підприємства зазнають впливу економічних шоків: пандемій, фінансових криз, енергетичних потрясінь. Під час пандемії COVID-19 уряди запроваджували жорсткі карантинні обмеження, що спричинило масове закриття підприємств, скорочення робочого часу і зростання безробіття; у країнах «Великої сімки» рівень безробіття сягав від 1,76 млн до 30 млн осіб [2]. Тому оцінювання впливу шоків на людські ресурси і розробка стратегії управління ними є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях управління людськими ресурсами в умовах криз домінує підхід, у якому екстремальні події розглядаються як окремий контекст для трансформації HR-практик. Так, зокрема, науковиця С. Гамуш показала, що пандемічна криза радикально змінила баланс між оперативною і стратегічною роллю HRM, висунувши на перший план завдання забезпечення безперервності бізнесу, гнучкої організації праці та підтримки добробуту працівників [2]. Група авторів на чолі з Г. Кальдерон-Ернандес, узагальнивши результати дослідження літератури, розглянула управління персоналом у період пандемічної кризи як цілісну систему, де кожна HR-функція (добір, навчання, компенсації, оцінювання, комунікація) по-своєму реагує на шок [3]. Автори Л. Йогансдоттір та ін., своєю чергою, фокусуються на зв'язку HR-практик з інституційною стійкістю: показано, що системна комунікація, турбота про психологічний стан працівників, залучення персоналу до прийняття рішень і гнучкі форми зайнятості посилюють резильєнтність організацій [4].

* Науковий керівник: Даниленко-Кульчицька В.А. – канд. екон. наук, доцент

У контексті повномасштабної війни в Україні з'являється окремий блок досліджень, де проблематика управління персоналом розглядається вже не абстрактно, а в умовах воєнних дій. Зокрема, автор Т. Стройко на матеріалі українських організацій показує, що стратегічні аспекти управління людськими ресурсами під час військових операцій концентруються навколо трьох груп рішень: збереження критично важливих компетентностей, забезпечення безпеки персоналу та переорієнтації HR-стратегій на підтримку стійкості бізнес-процесів [5]. Автор підкреслює, що у воєнний період HR-менеджмент вимагає переходу від «нормативної» моделі до ситуаційної, де кадрові рішення приймаються під тиском часових обмежень, невизначеності та високих ризиків.

На мікрорівні ці ідеї розвивають інші автори – Т. Цалко, С. Невмержицька й А. Птуха, які аналізують антикризове управління персоналом у період війни [6]. У їхніх висновках акцентовано, що ключовими механізмами адаптації виступають: гнучкі режими роботи, ротація й перерозподіл функцій між працівниками, оперативне підвищення кваліфікації та психологічна підтримка персоналу.

Макрорівневий вимір воєнного шоку для ринку праці України розкривається у роботах З. Смутчак [7] та О. Черомухіної [8]. З. Смутчак досліджує трансформацію ринку праці у воєнний час, фіксуючи зміни в рівні зайнятості, структурі попиту на робочу силу і регіональних диспропорціях [7]. О. Черомухіна аналізує стан ринку праці після першого року повномасштабної війни, приділяючи особливу увагу динаміці безробіття, змінам у структурі вакансій і дефіциту кадрів у певних видах економічної діяльності [8].

Водночас, виявляється і дослідницька прогалина: існуючі праці або зосереджуються на загальних моделях HRM у кризових (переважно пандемічних) умовах, або аналізують воєнний вплив на ринок праці й управління персоналом на макро- чи міжгалузевому рівні. Бракує комплексних досліджень, які б поєднували макрорівневий вимір воєнно-економічних шоків з аналізом конкретних механізмів управління людськими ресурсами на промислових підприємствах як ключових носіях виробничого потенціалу. Саме заповнення цієї прогалини й визначає наукову новизну і практичну значущість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є діагностика впливу воєнних та економічних шоків на людські ресурси промислових підприємств України і розробка управлінських рекомендацій для підвищення їхньої стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний шок визначається як раптове порушення політичної й економічної стабільності внаслідок збройного конфлікту, що спричиняє руйнування інфраструктури, втрати населення і вимушену міграцію. Подібні тенденції спостерігає Ізраїль: під час конфлікту «Мечі заліза» 2023–2024 рр. чисельність іноземних працівників зменшилася на третину, військові збори та евакуація населення знизили рівень участі у робочій силі, а реальні зарплати у бізнес-секторі зросли [9].

Економічні шоки охоплюють різкі коливання економічної активності, спричинені фінансовими кризами, пандеміями чи енергетичними потрясіннями. Пандемія COVID-19 стала прикладом глобального шоку: уряди запроваджували карантини, що спровокувало різке скорочення виробництва, масові звільнення і відпустки. Дослідження свідчить, що в США та інших країнах G7 упродовж короткого періоду половина або більше працівників не могли працювати [2]. Крім того, 84 % українських підприємств у 2022–2023 рр. повідомили про фінансові труднощі, а майже 43 % закритих компаній посилалися на брак попиту [10]. В таблиці 1 подано ознаки воєнних та економічних шоків.

Таблиця 1

Ознаки воєнних та економічних шоків

Тип шоку	Основні прояви	Наслідки для підприємств
Воєнний шок	Мобілізація працездатного населення, руйнування інфраструктури, масова міграція	Дефіцит робочої сили, підвищення зарплат, зміна структури зайнятості
Економічний шок	Падіння попиту, збитки бізнесу, фінансові кризи, пандемії	Масові звільнення, зростання безробіття, відпустки без збереження заробітної плати
Комбінований шок	Поєднання військових дій із економічною кризою, енергетичні атаки	Погіршення фінансового стану, кадровий дефіцит, руйнування виробництва

Джерело: побудовано на основі [2; 9; 10]

Після визначення головних характеристик шоків перейдемо до аналізу їхнього впливу на людські ресурси промислових підприємств України.

В умовах повномасштабної війни Україна зіткнулася з безпрецедентною міграцією і мобілізацією. Станом на 1 липня 2025 року за межами України перебувають 5,6 млн громадян. У 2024 р. міграційний відтік становив понад 200 тис. осіб [11].

За інформацією Національного банку та Міністерства економіки, війна призвела до втрати Україною близько 40% працездатного населення. Нині понад 1,7 мільйона українців, які працювали до

початку війни, перебувають за кордоном, що становить понад 10% довоєнного економічно активного населення [12].

Через війну та її наслідки демографи прогнозують подальше скорочення населення. Ці зміни значною мірою впливають на ринок праці. Наразі 74% роботодавців повідомляють про брак кадрів, а середній дефіцит працівників у компаніях становить близько 15% [12].

Найгостріше кадрову кризу відчувають: промисловість, транспорт, будівництво, енергетика.

За оцінками голови Асоціації HRPro Катерини Ковалевської, у 2025 році найбільше зростання найму спостерігається у таких сферах:

- логістика і транспорт — з огляду на адаптацію до нових логістичних маршрутів і посилення потреб у внутрішньому перевезенні;
- безпека, охорона, кіберзахист — як відповідь на воєнний стан та зростання кіберзагроз;
- медицина та соціальні послуги — через зростаючу потребу у фізичній і психоемоційній реабілітації населення [13].

Експерти також вказують на зростання обсягів найму у будівельній та інфраструктурній галузях. Зумовлено це потребами у відновленні пошкоджених об'єктів та запуском нових державних і міжнародних проєктів у цій сфері [13].

Крім того, під впливом війни на ринку праці змінюється попит на професії. Найгостріший дефіцит спостерігається за такими фаховими напрямками:

- робітничі й інженерні спеціальності (слюсарі, електрики, будівельники, механіки, машиністи), що зумовлено фізичною міграцією, мобілізацією та браком молодого поповнення;
- кваліфіковані фахівці в IT та кібербезпеці — частина експертів виїхала за кордон, а нові кадри не встигають заповнити прогалини;
- фахівці з військової та кризової психології, медики, парамедики — через надмірне навантаження на систему охорони здоров'я та соціальні служби [13].

З іншого боку, галузі, що зіткнулися з кризою, мають обмаль пропозицій. Серед них нафтогазовий сектор, важка промисловість, готельно-ресторанний бізнес тощо. Кількість вакансій тут у 2025 році істотно скоротилася [13].

В умовах кадрового дефіциту підприємства все частіше звертаються до перекваліфікації робітників. Також, понад 50% роботодавців готові наймати: людей з інвалідністю; внутрішньо переміщених осіб; ветеранів; людей віком 60+ років [14].

Воєнні дії спричиняють руйнування виробничих потужностей і збільшення витрат. Згідно з дослідженням Світового банку і Київської школи економіки («Ukraine: Firms through the War»), 18 % українських підприємств повідомили про пошкодження активів, 84 % – про фінансові труднощі, а 43 % компаній, що закрилися тимчасово чи назавжди, послалися на недостатній попит [10]. Медіанне падіння ВВП у 2022 р. становило 29,1 %, що супроводжувалось знищенням великих металургійних комбінатів у Маріуполі [10]. Лише третина промислових підприємств у регіонах, що межують із фронтом, змогла підтримувати високий рівень завантаження потужностей [10]. Такий руйнівний вплив веде до скорочення робочих місць і зміни структури виробництва. Значна частина працівників, особливо у будівництві, металургії, транспорті, змушена шукати альтернативні види діяльності. При цьому паралельно зруйновані ланцюги поставок і зростання цін на енергоносії стимулюють інфляцію, що відбивається на реальних доходах працівників.

Згідно з оновленим макропрогнозом НБУ, у 2025 році середня зарплата українців зросте на 19,0%. Проте середня інфляція за рік становитиме 13,3%. Це призведе до того, що реальна зарплата зросте на 5,2% [15].

Тож підприємства адаптуються до нестачі персоналу і невизначеності, використовуючи різні інструменти (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти адаптації промислових підприємств України до нестачі персоналу і невизначеності

Інструмент	Опис, приклади
Внутрішня мобільність і перекваліфікація	Підприємства заохочують співробітників освоювати суміжні спеціальності, а держава фінансує перекваліфікацію жінок, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.
Цифровізація і дистанційна робота	Компанії перейшли на дистанційні формати і впровадили цифрові платформи для управління персоналом. Під час пандемії COVID-19 саме віддалена робота допомогла забезпечити безперервність діяльності, хоча більшість організацій були неготові до таких змін і не мали чітких планів реагування.
Підтримка психічного здоров'я та соціальна відповідальність	53 % українських роботодавців визнають обов'язок дбати про психічне здоров'я співробітників, що призводить до зростання кількості вакансій для психологів і психіатрів (на 149–156 % більше, ніж у 2022 р.). Підприємства організовують програми для ветеранів і сімей загиблих, соціальні пакети для працівників.

Джерело: систематизовано на основі [10; 16]

Отож, управління людськими ресурсами в умовах шоків набуває гнучкості: керівники мають швидко переналаштовувати організаційні структури, зосереджуватись на залученні й утриманні персоналу, розвивати нові компетентності.

Щоб точніше окреслити специфіку цих викликів і можливі сценарії адаптації, доцільно зіставити українську ситуацію з досвідом інших країн, які переживають збройні конфлікти або глибокі економічні потрясіння.

Досвід Ізраїлю демонструє подібні тенденції дефіциту робочої сили. У 2024 р. пропозиція праці залишалася слабкою через скорочення чисельності іноземних працівників на третину, масові мобілізаційні збори та евакуацію населення з прифронтових регіонів [9]. У результаті рівень участі в робочій силі знизився в усіх демографічних групах, але скорочення було особливо помітним серед чоловіків призовного віку та молодих жінок [9]. На відміну від України, де безробіття зростає, в Ізраїлі низький рівень безробіття зберігався через скорочення пропозиції праці, що створює тиск на зарплати [9]. Ця ситуація свідчить, що стратегія управління повинна враховувати як попит, так і пропозицію робочої сили.

Пандемія є прикладом економічного шоку без військового компоненту. Вона показала, що навіть без руйнування інфраструктури можлива різка зупинка економічної діяльності. Під час першої хвилі уряди запровадили локдауни, що призвело до скорочення виробництва і величезних звільнень. Ця криза також підкреслила важливість дистанційної роботи, цифровізації HR-процесів і гнучких контрактів.

Для ефективного управління людськими ресурсами необхідно враховувати як шоки пропозиції (мобілізація, міграція), так і шоки попиту (спад виробництва, карантини). Тож наступним кроком подано рекомендації щодо побудови гнучких стратегій управління людськими ресурсами:

1. Прогнозування і планування ресурсів. Підприємства мають створювати сценарні плани з урахуванням мобілізацій, міграції й можливих економічних рецесій. Використання аналітики даних для прогнозування кадрових потреб дозволяє швидко перенаправляти ресурси. Розвиток системи резервного персоналу і гнучких контрактів допоможе зменшити ризик простоїв.

2. Цифровізація процесів. Впровадження систем електронного документообігу, онлайн-платформ для навчання і рекрутингу дозволяє скоротити час найму та забезпечити безперервність роботи. Пандемія показала, що організації без цифрових інструментів зазнали більше труднощів. Тому цифрова грамотність має стати ключовою компетентністю працівників.

3. Підвищення гнучкості зайнятості. Гнучкі графіки, дистанційна або змішана робота, відкритість до роботи в різних регіонах допомагають залучати та утримувати персонал. Умови війни в Україні показують, що внутрішня мобільність та перекваліфікація співробітників необхідні для заповнення вакансій.

4. Інвестування у розвиток і перекваліфікацію; підтримка професійної освіти. Україна має високий рівень зайнятості працівників з вищою освітою, але рівень професійно-технічної підготовки недостатній [16]. Підприємствам слід співпрацювати з професійними училищами та університетами, створювати дуальні програми та курси перепідготовки. Держава може впроваджувати ваучери на навчання і сприяти участі бізнесу у фінансуванні освітніх програм.

5. Підтримка ветеранів, жінок і вразливих груп. Наявність програм з адаптації військовослужбовців, психосоціальної допомоги і сприяння участі жінок у технічних спеціальностях допомагає усунути дефіцит кадрів і забезпечує соціальну справедливість.

6. Соціальний діалог і підтримка персоналу; підсилення колективних переговорів. Дослідження показують, що в Україні профспілкове охоплення у 2023 р. становило близько 40 % працівників [16], але війна і приватизація ослабили соціальний діалог. Відновлення роботи тристоронніх органів і колективних договорів сприятиме захисту працівників у кризовий час.

7. Підтримка психічного здоров'я і безпеки. Роботодавці мають запроваджувати програми психологічної підтримки, медичне страхування, створювати безпечні умови праці (включаючи укриття). Підвищення попиту на психологічні послуги під час війни в Україні свідчить про важливість цих заходів.

8. Реформа трудового законодавства. Чинний Кодекс законів про працю України 1971 р. застарів і потребує модернізації. Розроблення сучасної стратегії зайнятості та інтеграція до норм ЄС є необхідною умовою відновлення ринку праці.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, війна та економічні шоки істотно змінюють ринок праці і систему управління людськими ресурсами в промислових підприємствах. Україна є прикладом країни, де масштабна мобілізація і міграція спровокували гострий дефіцит кадрів, руйнування промислової бази й зростання витрат. Порівняння з іншими країнами показує, що воєнні шоки зменшують пропозицію робочої сили, а економічні – попит, тому менеджерам треба враховувати обидва аспекти.

Подальші дослідження слід зосередити на поглибленому аналізі механізмів адаптації HR-систем промислових підприємств до довготривалих кризових умов та розробленні інструментів їх практичної імплементації.

Література

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, May 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
2. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*. 2023. Vol. 29. Issue 5, P. 799–814. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
3. Calderón-Hernández G., Osorio-Londoño A. A., Serna-Gómez H. M. Human resource management in COVID-19 pandemic times. SSRN. 2021. 44 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=3867826> (дата звернення: 09.06.2025).
4. Human Resource Management and Institutional Resilience during the COVID-19 Pandemic – A Case Study from the Westfjords of Iceland / Jóhannsdóttir L., Cook D., Kendall S., Latapí M., Chambers C. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Issue 24. Art. 16988. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416988>.
5. Stroiko T. Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 91-95. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>.
6. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
7. Смутчак З. В. Labour market of Ukraine in war time: reality and prospects. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. № 26(55). С. 161–177. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-161-177](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-161-177).
8. Cheromukhina O. Labour market in Ukraine under the influence of a year of full-scale war. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15>.
9. The labour market. Annual Report 2024. Jerusalem : Bank of Israel, 2025. URL: <https://boi.org.il/media/500cla0d/chep-5-e-2024.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).
10. Ukraine: Firms through the War. Policy Note November 2023. Kyiv : KSE Institute, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).
11. Якименко Інна. НБУ прогнозує виїзд 200 тисяч українців щороку до 2027 року. URL: https://www.ukrainepuls.com/nbu-prognozuye-vyvizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nbu-prognozuye-vyvizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku (дата звернення: 04.08.2025).
12. Марчак Дарія. Україна втратила майже 40% працездатного населення. URL: https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1751470662-ukrayina-vtratile-mayzhe-40-pratsezdalnogo-naselennya---minsotspolitiki#goog_rewarded (дата звернення: 09.07.2025).
13. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (дата звернення: 28.07.2025).
14. Ринок праці України 2024-2025: що показало дослідження. URL: <https://7eminar.ua/news/7884-rinok-praci-ukrayini-2024-2025-shho-pokazalo-doslizhennya> (дата звернення: 09.07.2025).
15. Зарплати українців стрімко зростатимуть: чого чекати у найближчі три роки. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/zarplati-ukrayintsiv-strimko-zrostatimut-1754025244.html> (дата звернення: 04.08.2025).
16. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Copenhagen : DTDA, 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).

References

1. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, France, DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
2. Hamouche, S. (2023), “Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 29, Issue 5, pp. 799–814, DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
3. Calderón-Hernández, G., Osorio-Londoño, A.A. and Serna-Gómez, H.M. (2021), “Human resource management in COVID-19 pandemic times”, SSRN Working Paper, 44 p., available at: <https://ssrn.com/abstract=3867826> (access date June 09, 2025).
4. Jóhannsdóttir, L., Cook, D., Kendall, S. et al. (2022), “Human Resource Management and Institutional Resilience during the COVID-19 Pandemic – A Case Study from the Westfjords of Iceland”, *Sustainability*, Vol. 14, Issue 24, Art. 16988, DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416988>.

5. Stroiko, T. (2024), "Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience", *Three Seas Economic Journal*, Vol. 5, no. 1, pp. 91-95, DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>.
6. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S. and Ptukha, A. (2024), "Anti-crisis personnel management during wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 60, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
7. Smutchak, Z.V. (2023), "Labour market of Ukraine in war time: reality and prospects", *Visnyk pisliadyplomnoi osvity*, no. 26(55), pp. 161–177, DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-161-177](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-161-177).
8. Cheromukhina, O. (2024), "Labour market in Ukraine under the influence of a year of full-scale war", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 5, no. 1, pp. 96–101, DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15>.
9. Bank of Israel (2025), The labour market. Annual Report 2024, available at: <https://boi.org.il/media/50ocla0d/chep-5-e-2024.pdf> (access date June 09, 2025).
10. Kyiv School of Economics (2024), Ukraine: Firms through the War. Policy Note November 2023, KSE Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> (access date June 09, 2025).
11. Yakymenko, Inna (2025), NBU predicts the departure of 200 thousand Ukrainians each year by 2027, available at: https://www.ukrainepuls.com/nbu-prognozuye-vyyizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nbu-prognozuye-vyyizd-200-tysyach-ukrayincziv-shhoroku-do-2027-roku (access date August 04, 2025).
12. Marchak, Daria (2025), Ukraine has lost almost 40% of its working-age population, available at: https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1751470662-ukrayina-vtratila-mayzhe-40-pratsezdatnogo-naselennya---minsotspolitiki#goog_rewarded (access date July 09, 2025).
13. Industry trends. The Labour Market in Ukraine: Challenges for Business in the Context of a Demographic Crisis, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (access date July 28, 2025).
14. Ukrainian labour market 2024-2025: what the study showed, available at: <https://7eminar.ua/news/7884-rinok-praci-ukrayini-2024-2025-shho-pokazalo-doslidzennya> (access date July 09, 2025).
15. Salaries of Ukrainians will grow rapidly: what to expect in the next three years, available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/zarplati-ukrayintsiv-strimko-zrostatimut-1754025244.html> (access date August 04, 2025).
16. Danish Trade Union Development Agency (2025), Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026, DTDA, Copenhagen, Denmark, available at: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (access date June 09, 2025).

Гук В.В.

ВПЛИВ ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ НА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Діагностика впливу воєнних та економічних шоків на людські ресурси промислових підприємств України і розробка управлінських рекомендацій для підвищення їхньої стійкості.

Методика дослідження. Методологічну основу становлять системний і порівняльний підходи до аналізу ринку праці і HR-практик у промисловості. Використано аналіз статистичних даних міжнародних організацій та національних інституцій (OECD, KSE, Bank of Israel, DTDA, US–Ukraine Business Council, Frontliner), узагальнення результатів сучасних наукових праць з управління персоналом у кризових і воєнних умовах, порівняння українського досвіду з практиками інших країн, що переживають збройні конфлікти або глибокі економічні потрясіння.

Результати дослідження. Показано, що поєднання воєнних і економічних шоків формує подвійний тиск на пропозицію і попит робочої сили: масова мобілізація, зовнішня й внутрішня міграція і руйнування промислової бази зумовлюють гострий дефіцит кадрів, зміну статево-професійної структури зайнятості і зростання витрат на оплату праці, тоді як спад попиту, фінансові труднощі і руйнування логістики обмежують можливості створення робочих місць. На основі українських даних охарактеризовано масштаб персональних втрат і структурні зрушення на ринку праці, зокрема перерозподіл вакансій між секторами і посилення попиту на робітничі професії, фахівців оборонної сфери й спеціалістів з психічного здоров'я. Порівняння з досвідом Ізраїлю та уроками пандемії COVID-19 дозволило показати спільні риси (дефіцит праці, переоцінка значення гнучких форм зайнятості, цифровізація HR-процесів) і відмінності у динаміці безробіття і заробітних плат. Систематизовано інструменти адаптації промислових підприємств до кадрового дефіциту й невизначеності (внутрішня мобільність і перекваліфікація, цифровізація управління персоналом, підтримка психічного здоров'я, робота з вразливими групами) і сформовано вісім ключових напрямів удосконалення HR-менеджменту в умовах тривалих шоків.

Наукова новизна результатів дослідження. Уточнено зміст категорії «воєнно-економічні шоки» щодо управління людськими ресурсами промислових підприємств, запропоновано концептуальну рамку аналізу HR-систем через призму шоків пропозиції (мобілізація, міграція, руйнування інфраструктури) і шоків попиту (спад виробництва, карантинні обмеження, падіння інвестицій). Вперше на основі інтеграції макроекономічних показників, даних ринку праці і практик окремих країн системно описано комплексний вплив воєнних і економічних шоків саме на людські ресурси промислових підприємств України.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи і рекомендації можуть бути використані керівниками промислових підприємств, HR-директорами, фахівцями служб персоналу й органами державної влади під час розроблення стратегій відновлення і розвитку у воєнний і післявоєнний періоди. Сформульовані напрями дій створюють практичну основу для посилення стійкості HR-систем промислових підприємств та зменшення довгострокових втрат людського капіталу.

Ключові слова: ринок праці, кадровий дефіцит, цифровізація управління персоналом, мобілізація, зовнішня й внутрішня міграція, структурні зрушення на ринку праці, перерозподіл вакансій.

Huk V.V.

THE IMPACT OF MILITARY AND ECONOMIC SHOCKS ON HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to diagnose the impact of military and economic shocks on the human resources of industrial enterprises in Ukraine and to develop management recommendations to increase their resilience.

Methodology of research. The methodological basis is a systematic and comparative approach to the analysis of the labour market and HR practices in industry. The analysis of statistical data from international organizations and national institutions (OECD, KSE, Bank of Israel, DTDA, US–Ukraine Business Council, Frontliner) was used, the results of modern scientific works on personnel management in crisis and war conditions were summarized, and the Ukrainian experience was compared with the practices of other countries experiencing armed conflicts or deep economic shocks.

Findings. It is shown that the combination of military and economic shocks creates double pressure on labour supply and demand: mass mobilization, external and internal migration, and the destruction of the industrial base lead to an acute shortage of personnel, a change in the gender and professional structure of employment, and an increase in labour costs, while a decline in demand, financial difficulties, and the destruction of logistics limit the possibilities for job creation. Based on Ukrainian data, the scale of personal losses and structural shifts in the labour market are characterized, in particular, the redistribution of vacancies between sectors and the increase in demand for blue-collar professions, defence specialists, and mental health specialists. A comparison with the experience of Israel and the lessons of the COVID-19 pandemic allowed us to show common features (labour shortage, reassessment of the importance of flexible forms of employment, digitalization of HR processes) and differences in the dynamics of unemployment and wages. The tools for adapting industrial enterprises to personnel shortages and uncertainty (internal mobility and retraining, digitalization of personnel management, mental health support, work with vulnerable groups) have been systematized and eight key areas for improving HR management in conditions of prolonged shocks have been formed.

Originality. The content of the category “military-economic shocks” in relation to the management of human resources of industrial enterprises has been clarified, a conceptual framework for analysing HR systems through the prism of supply shocks (mobilization, migration, destruction of infrastructure) and demand shocks (decline in production, quarantine restrictions, decline in investments) has been proposed. For the first time, based on the integration of macroeconomic indicators, labour market data and practices of individual countries, the complex impact of military and economic shocks on the human resources of industrial enterprises of Ukraine has been systematically described.

Practical value. The proposed approaches and recommendations can be used by heads of industrial enterprises, HR directors, personnel services specialists and state authorities when developing recovery and development strategies in the war and post-war periods. The formulated directions of action create a practical basis for strengthening the resilience of HR systems of industrial enterprises and reducing long-term losses of human capital.

Key words: labour market, personnel shortage, digitalization of personnel management, mobilization, external and internal migration, structural shifts in the labour market, redistribution of vacancies.

Дата надходження рукопису: 25.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ФІНАНСОВО–КРЕДИТНА І ГРОШОВА ПОЛІТИКА

УДК 336.717

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.13>

JEL Classification: E58, G21

Стецько М.В.,
*д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7728-9178>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Stetsko M.V.,
*dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of financial technologies
and banking business,
West Ukrainian National University, Ternopil*

MONETARY POLICY AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE BANKING SYSTEM AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Постановка проблеми. В умовах трансформації фінансових ринків, зумовленої цифровізацією економіки, роль монетарної політики центрального банку у забезпеченні фінансової стабільності та економічної безпеки держави істотно зростає. Активне впровадження цифрових технологій у банківську діяльність, розвиток цифрового банкінгу, віртуальних активів і платіжних платформ створюють нові можливості для підвищення ефективності грошово-кредитного регулювання, але водночас породжують додаткові ризики – зокрема кіберзагрози, технологічні та операційні ризики, підвищену волатильність капітальних потоків.

Виникає необхідність переосмислення традиційних інструментів монетарної політики, удосконалення механізмів трансмісії та формування нових підходів до управління ліквідністю, інфляційними процесами та кредитною активністю банків. Водночас цифровізація вимагає забезпечення належного балансу між інноваціями, фінансовою стабільністю та економічною безпекою держави. У цьому контексті актуальним є дослідження того, як монетарна політика центрального банку може адаптуватися до умов цифрової трансформації фінансової системи та ефективно протидіяти системним ризикам і загрозам у банківському секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації банківської системи та її впливу на ефективність монетарної політики є предметом активних наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном. У сучасних умовах цифрова трансформація фінансового сектору визнається ключовим чинником підвищення його ефективності, прозорості та конкурентоспроможності, але водночас створює нові виклики для центральних банків і регуляторів у забезпеченні фінансової стабільності. В українському науковому середовищі проблематику цифровізації банківської системи, її вплив на грошово-кредитну стабільність і фінансову стійкість банківського сектору висвітлювали такі науковці, як: О. Болдуєва [1], Ю. Бугель [2], А. Горбунова [1], Н. Данік [3], В. Ерастов [4], Л. Жердецька [5], Д. Кретов [5], О. Кретова [5], Ю. Кусакова [1], І. Лижечко [4], Б. Очеретко [2], І. Половчак [6], П. Пузирьова [7], Н. Ситник [6], А. Ставицький [8], А. Торлопов [3], В. Хом'як [8], Я. Чайковський [5] та ін.

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається питання адаптації монетарної політики до цифрової епохи з урахуванням взаємозв'язку між фінансовою стійкістю банківського сектору та економічної безпекою держави. Сучасна література здебільшого зосереджується на технологічних аспектах цифровізації або окремих фінансових інструментах, тоді як комплексний підхід до оцінювання впливу цифрових інновацій на трансмісійні канали монетарної політики та рівень фінансової стабільності залишається фрагментарним.

Отже, актуальність подальших досліджень визначається необхідністю поглибленого аналізу ролі монетарної політики як інструменту забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки держави в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Постановка завдання. Мета статті – визначення ролі та можливостей монетарної політики як ключового інструменту забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки держави в умовах цифровізації економіки, а також розроблення підходів до адаптації грошово-кредитних механізмів до нових викликів цифрової епохи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Монетарна політика є невід'ємною складовою фінансової системи держави, спрямованою на регулювання грошової маси, процентних ставок та кредитної діяльності з метою забезпечення стабільності національної валюти та підтримки економічного зростання. Ефективна монетарна політика сприяє зменшенню інфляційних ризиків, підтримці фінансової стабільності та створює умови для сталого економічного розвитку. Центральний банк реалізує її через інструменти, такі як облікова ставка, норма обов'язкових резервів та операції на відкритому ринку, впливаючи на рівень інфляції, курс національної валюти та доступність кредитних ресурсів [9].

Економічна безпека держави визначається здатністю забезпечувати стабільний економічний розвиток, протидіяти внутрішнім і зовнішнім економічним загрозам, підтримувати макроекономічну рівновагу та фінансову стабільність. У цьому контексті банківська система виступає ключовим каналом передачі монетарної політики: через банки центральний банк впливає на обсяг грошової маси, рівень кредитування та ліквідність фінансової системи. Використання цифрового банкінгу підвищує гнучкість банків у реагуванні на зміни грошово-кредитної політики та сприяє зміцненню фінансової стабільності і економічної безпеки держави.

Цифровізація фінансового сектору радикально змінює механізми функціонування економіки, створюючи нові можливості та системні ризики. Впровадження FinTech-рішень, блокчейн-технологій, автоматизованих платіжних систем та цифрових валют підвищує ефективність контролю та стабілізації фінансового середовища, але одночасно збільшує ймовірність кіберзагроз, технологічних збоїв та зловживань у цифровому середовищі. У зв'язку з цим центральному банку необхідно адаптувати монетарну політику та впроваджувати заходи кібербезпеки для підтримки фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

В умовах глобальної цифрової трансформації фінансового сектору формуються нові структурні тенденції, які визначають напрями розвитку банківських інституцій, трансмісійних механізмів монетарної політики та підходів до забезпечення фінансової стійкості. Найбільш вагомими з них є:

1. Розвиток FinTech та цифрових валют. Інтенсивний розвиток фінансових технологій призводить до появи нових фінансових інструментів і сервісів, що змінюють традиційні моделі банківської діяльності. Цифрові валюти, зокрема цифрові валюти центральних банків (CBDC), стають важливим елементом монетарної політики, впливаючи на грошово-кредитне регулювання, структуру платіжного обороту та рівень фінансової стабільності.

2. Автоматизація та цифровий банкінг. Автоматизація банківських процесів і розвиток цифрового банкінгу дозволяють зменшити транзакційні витрати, підвищити доступність фінансових послуг і якість обслуговування клієнтів.

Разом із тим, цифровізація фінансового сектору відкриває потенційні ризики для фінансової стабільності та економічної безпеки держави, серед яких можна виокремити такі основні виклики:

1. Зростання системних ризиків. Цифровізація фінансового сектору підвищує взаємозалежність фінансових установ і посилює ризик системних збоїв у разі технологічних негараздів або кібератак. Це вимагає від центральних банків розроблення нових підходів до управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності.

2. Виклики моніторингу та регулювання. Швидкий розвиток цифрових фінансових інструментів ускладнює процес моніторингу та регулювання фінансових потоків. Це потребує від регуляторів адаптації існуючих нормативно-правових актів і розроблення нових стандартів для ефективного контролю за цифровими фінансами.

3. Вплив на ефективність монетарної політики. Цифровізація впливає на результативність традиційних інструментів монетарного регулювання – процентних ставок, резервних вимог та операцій на відкритому ринку. Зростання використання цифрових валют і альтернативних платіжних систем може знижувати ефективність класичних каналів передавання монетарних імпульсів, зокрема процентного та кредитного каналів.

4. Потенційні ризики впровадження CBDC:

– ризик дезінтермедіації банківської системи. CBDC можуть зменшити обсяг депозитів у комерційних банках, що знижує їхню здатність кредитувати економіку і впливає на фінансову стабільність;

– кібератаки та технологічні збої. Цифрові валюти потребують надійної цифрової інфраструктури. Збої або кібератаки можуть спричинити системні ризики та порушення ліквідності банківської системи;

– конфіденційність та захист даних. Обробка великих обсягів транзакцій у цифровому форматі підвищує ризик витоку персональних та фінансових даних клієнтів.

5. Ризики фінтех-інновацій:

– фінансова нестабільність через швидке масштабування. Нова платіжна або кредитна платформа може швидко наростити обсяги операцій без достатньої капіталізації та управління ризиками, що підвищує системні загрози;

– ризики недостатнього регулювання. Фінтех-компанії часто працюють поза традиційними банківськими регуляторними рамками, що може створювати «сліпі зони» для нагляду;

– технологічні та операційні ризики. Помилки в алгоритмах, збої IT-систем або проблеми кібербезпеки можуть впливати на стабільність платіжних систем та ліквідність учасників ринку.

6. Ризики небанківських платіжних платформ:

– концентрація ринку та системна вразливість. Велика частка платежів може проходити через декілька небанківських платформ, що створює ризик системного збою при проблемах у ключових провайдерів;

– міжнародні та валютні ризики. Глобальні платіжні платформи можуть впливати на валютні потоки та створювати ризики для монетарної політики національного регулятора;

– ризики фінансових шахрайств. Цифрові транзакції легше піддаються зловживанням та відмиванню коштів, що потребує посилення механізмів контролю та комплаєнсу.

Враховуючи виявлені тенденції та виклики цифровізації, стає очевидним, що традиційні інструменти монетарної політики потребують суттєвого оновлення та адаптації до нових умов функціонування фінансової системи. Центральним банкам необхідно не лише підтримувати цінову стабільність, а й активно реагувати на технологічні зміни, що впливають на трансмісійні механізми, фінансову стійкість і економічну безпеку держави.

У цьому контексті доцільним є формування комплексу стратегічних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності монетарної політики в умовах цифрової трансформації фінансового сектору, зокрема:

1. Розробка та впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC) дозволить центральним банкам зберігати контроль над грошовою масою, оперативно впливати на ліквідність та процентні ставки, зменшувати ризики фінансових збоїв у цифровому середовищі, підвищувати ефективність платіжних систем та забезпечувати стабільність фінансової системи в умовах цифровізації.

2. Посилення кібербезпеки та стандартів цифрового банкінгу. Необхідно створити та реалізувати ефективні механізми захисту фінансових інститутів від кіберзагроз, гарантувати конфіденційність і безпеку даних клієнтів, а також впровадити стандарти цифрового банкінгу, що відповідають міжнародним практикам, з метою мінімізації системних ризиків.

3. Адаптація регуляторних стандартів. Регуляторам слід оновити існуючі нормативно-правові акти та розробити нові стандарти, що відповідатимуть вимогам цифрового фінансового середовища, зокрема у сфері криптоактивів, цифрових платежів і децентралізованих платформ.

4. Підвищення фінансової та цифрової грамотності населення та працівників банківської сфери. Освітні ініціативи у сфері цифрових фінансів сприятимуть ефективному використанню цифрових фінансових інструментів, зменшенню ризиків, пов'язаних із їх застосуванням, та підвищенню довіри до цифрових банківських сервісів.

5. Інтеграція з макропруденційними інструментами. Синхронізація монетарної політики з макропруденційними заходами (антициклічні буфери, вимоги до капіталу, ліміти кредитної концентрації) дозволяє більш ефективно протидіяти системним ризикам та підвищує стійкість банківської системи.

5. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту (ШІ). Інструменти на основі великих даних і ШІ дозволяють центральним банкам прогнозувати економічні коливання, оцінювати кредитні та фінансові ризики і оперативно реагувати на загрози в режимі реального часу.

Механізми трансмісії монетарних імпульсів визначають шляхи, якими зміни в грошово-кредитній політиці центрального банку впливають на економіку, зокрема на кредитування, рівень цін, інвестиційну активність та фінансову стабільність. У цифровому середовищі ці механізми зазнають суттєвих трансформацій через активне використання цифрового банкінгу, FinTech-рішень та цифрових валют.

Виділяють такі основні механізми трансмісії монетарних імпульсів у цифровому середовищі:

1. Процентний канал. Цифровізація банківських послуг дозволяє швидко передавати зміни облікової ставки на кредитні та депозитні ставки банків. Ефективність цього каналу підвищується завдяки автоматизованим системам кредитування та алгоритмічному формуванню ставок.

2. Кредитний канал. Цифрові платформи та онлайн-кредитування пришвидшують процес розподілу кредитів, що дозволяє оперативніше реагувати на зміни монетарної політики. Проте це також створює ризики надмірного кредитування та потенційних фінансових дисбалансів.

3. Канал вартості активів. Цифровізація фінансового сектору підвищує прозорість ринків та швидкість реагування на монетарні сигнали, що впливає на ціни активів і, відповідно, на фінансову стабільність.

4. Канал очікувань. Інформаційні технології та цифрові комунікації дозволяють центральним банкам оперативно інформувати ринок про політику та прогнозувати її наслідки, що підвищує передбачуваність монетарних рішень.

Макропруденційні інструменти, такі як вимоги до капіталу, ліміти кредитної концентрації, антициклічні буфери, у цифровому середовищі можуть бути інтегровані з монетарною політикою для зменшення системних ризиків та фінансових загроз. Цифрові технології не лише забезпечують вищу точність вимірювання ризиків і прогнозування їх розвитку, але й створюють можливості для більш оперативного коригування нормативів.

У цьому контексті особливо важливим є підвищення ефективності взаємодії механізмів трансмісії монетарних імпульсів і макропруденційних інструментів у цифровому середовищі, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості банківського сектору. Зокрема:

- автоматизовані системи збору даних про кредитування та ліквідність дозволяють центральним банкам узгоджувати монетарні рішення з макропруденційними заходами;

- використання цифрових каналів покращує контроль за реалізацією антициклічних буферів і кредитних обмежень;

- інтеграція цифрових платформ забезпечує оперативне реагування на появу системних ризиків і мінімізацію їхнього впливу на фінансову стабільність.

У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору традиційні інструменти монетарної політики потребують адаптації для забезпечення ефективного управління фінансовою стабільністю та економічною безпекою держави. Цифрові технології відкривають нові можливості для контролю, прогнозування та швидкого реагування на системні ризики. Водночас вони вимагають переосмислення підходів до реалізації грошово-кредитного регулювання, зокрема через інтеграцію інноваційних рішень, посилення аналітичних спроможностей і вдосконалення регуляторної бази.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити узгодженість монетарної та макропруденційної політики, підвищити ефективність грошово-кредитного регулювання, знизити системні ризики та створити умови для зміцнення фінансової стійкості банківського сектору України.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, монетарна політика є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки держави. Її ефективність визначається здатністю своєчасно адаптуватися до змін економічного середовища, насамперед – до процесів цифровізації фінансових послуг. Врахування нових системних ризиків і загроз, пов'язаних із цифровими технологіями, є необхідною умовою підтримання стабільності фінансової системи та захисту економічних інтересів держави.

Цифровізація банківського сектору створює значний потенціал для економічного розвитку, проте одночасно трансформує традиційні механізми монетарного регулювання. Для підвищення ефективності монетарної політики в умовах цифрової економіки необхідно адаптувати існуючі інструменти, удосконалити механізми контролю за грошовими потоками та посилити координацію дій між регуляторами. Лише системний підхід до вирішення цих питань забезпечить стійкість фінансової системи й підвищить рівень економічної безпеки держави.

У цифровому середовищі механізми трансмісії монетарних імпульсів стають більш динамічними та прозорими, що сприяє підвищенню ефективності політики центрального банку. Водночас інтеграція монетарних і макропруденційних інструментів дозволяє своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати системні ризики та загрози, зберігаючи баланс між стабільністю банківського сектору та його інноваційним розвитком.

Оптимізація монетарної політики з урахуванням цифрової трансформації передбачає комплекс заходів: впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC), використання технологій аналізу великих даних і штучного інтелекту, посилення кібербезпеки фінансової інфраструктури, а також підвищення рівня фінансової грамотності та цифрової компетентності населення. Реалізація таких кроків сприятиме зміцненню банківської системи, підвищенню прозорості фінансових операцій і зниженню системних ризиків.

Впровадження фінтех-інновацій та розвиток небанківських платіжних платформ відкривають нові можливості для розширення доступу до фінансових послуг, але водночас формують нові ризики – технологічні, операційні, регуляторні та системні. Для їх мінімізації необхідно забезпечити

ефективну взаємодію монетарної політики з макропруденційними інструментами, створити сучасну систему кіберзахисту, розробити стандарти регулювання цифрових фінансових інновацій і забезпечити належну підготовку учасників ринку.

Отже, монетарна політика в епоху цифровізації набуває стратегічного значення як інструмент підтримання фінансової стійкості та економічної безпеки. Її ефективність залежить від здатності центрального банку гармонійно поєднати інноваційні технології з класичними механізмами регулювання, забезпечуючи контроль над грошовою масою, рівнем ліквідності та інфляційними очікуваннями.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на розробленні моделей оцінки впливу цифрових фінансових інновацій на системні ризики та загрози, оптимізації трансмісійних каналів монетарної політики в умовах цифрової економіки, а також на вдосконаленні інституційної взаємодії між монетарною, макропруденційною та фіскальною політикою для забезпечення сталого розвитку банківської системи України.

Література

1. Болдуєва О., Горбунова А., Кусакова Ю. Цифрова трансформація платіжних систем і роль банків у глобалізації фінансової інфраструктури. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-59>.
2. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 257-273. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>.
3. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 3. P. 95-103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.
4. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-131>.
5. Kretov D., Kretova O., Zherdetska L., Chaikovskiy Ya. Digitalization management in the corporate banking sector of Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*. 2024. Vol. 7. No. 2. P. 89-99. DOI: 10.61954/2616-7107/2024.8.3-8.
6. Ситник Н., Половчак І. Цифровізація та кібербезпека у забезпеченні фінансової безпеки банків в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4(89). С. 70-81. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1332.pdf> (дата звернення: 08.07.2025).
7. Пузирьова П. В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1(283). С. 189-204. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf (дата звернення: 09.07.2025).
8. Ставицький А., Хом'як В. Вплив монетарної політики на економічну безпеку України. *Фінанси України*. 2007. № 10. С. 51-60.
9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).

References

1. Bolduieva, O., Horbunova, A. and Kusakova, Yu. (2024), "Digital transformation of payment systems and the role of banks in the globalization of financial infrastructure", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 69, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-59>.
2. Buhel, Yu. and Ocheretko, B. (2024), "Digital transformation of the banking system: innovations and impact on financial services", *Ekonomichnyi analiz*, Volume 34, no. 3, pp. 257-273, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>.
3. Danik, N. and Torlopov, A. (2024), "The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, Vol. 3, no. 3, pp. 95-103, DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.
4. Erastov, V.I. and Lyzhechko, I.S. (2024), "Digitalization of the banking system of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 60, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-131>.
5. Kretov, D., Kretova, O., Zherdetska L. and Chaikovskiy, Ya. (2024), "Digitalization management in the corporate banking sector of Ukraine", *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7, no. 2, pp. 89-99, DOI: 10.61954/2616-7107/2024.8.3-8.
6. Sytnyk, N. and Polovchak, I. (2024), "Digitalization and cybersecurity in ensuring the financial security of banks in wartime", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4(89), pp. 70-81, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1332.pdf> (access date July 08, 2025).

7. Puzyrova, P.V. (2025), "Mechanism of ensuring economic security in the sphere of sustainable development of the state financial system in the conditions of digital economy and globalization changes", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1(283), pp. 189-204, available at: https://economics.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.topic_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf (access date July 09, 2025).

8. Stavytskyi, A. and Khomiak, V. (2007), "The impact of monetary policy on the economic security of Ukraine", *Finansy Ukrainy*, no. 10, pp. 51-60.

9. "Official website of the National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/> (access date July 10, 2025).

Стецько М.В.

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Мета. Визначення ролі та можливостей монетарної політики як ключового інструменту забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки держави в умовах цифровізації економіки, а також розроблення підходів до адаптації грошово-кредитних механізмів до нових викликів цифрової епохи.

Методика дослідження. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу, системний підхід для розкриття ролі монетарної політики у забезпеченні фінансової стабільності, а також порівняльний аналіз для визначення впливу цифрових технологій та FinTech-інновацій на ефективність грошово-кредитного регулювання. Використано метод прогнозування для визначення перспектив адаптації монетарної політики до умов цифрової трансформації.

Результати дослідження. Проаналізовано роль монетарної політики у забезпеченні фінансової стабільності та економічної безпеки в умовах цифровізації та визначено вплив цифрових технологій, FinTech-інновацій і CBDC на ефективність грошово-кредитної політики. Систематизовано ключові цифрові ризики (системні, операційні, регуляторні, кіберризики) та розкрито взаємозв'язок трансмісійних механізмів із макропруденційними інструментами. Запропоновано напрями вдосконалення монетарної політики України, зокрема інтеграцію з макропруденційним наглядом, використання великих даних і AI, підвищення кібербезпеки та розвиток фінансової грамотності, як ключову умову зміцнення стійкості банківської системи та економічної безпеки держави.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку обґрунтування теоретичного підходу до ролі монетарної політики в умовах цифровізації, що передбачає її розгляд як комплексного механізму забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки держави з урахуванням трансформації трансмісійних механізмів, а також необхідності поєднання монетарної та макропруденційної політики в умовах зростання цифрових ризиків.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані Національним банком України для удосконалення монетарної та макропруденційної політики в умовах цифровізації, запровадження сучасних інструментів управління ризиками та формування стратегічних підходів до цифрового розвитку і кіберзахисту, а також банківськими установами – для підвищення ефективності імплементації цих політик у власній діяльності.

Ключові слова: фінансова стабільність, економічна безпека держави, банківська система, стійкість банківських установ, центральний банк, монетарна політика, кредитування, системні ризики і загрози, цифровізація.

Stetsko M.V.

MONETARY POLICY AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE BANKING SYSTEM AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Purpose. The aim of the article is to determine the role and capabilities of monetary policy as a key instrument for ensuring financial stability and economic security in the context of financial sector digitalization, as well as to develop approaches for adapting monetary mechanisms to the emerging challenges of the digital economy

Methodology of research. The study employs methods of analysis and synthesis and a systemic approach to reveal the role of monetary policy in ensuring financial stability. A comparative analysis is used to determine the impact of digital technologies and FinTech innovations on the effectiveness of monetary regulation. A forecasting method is applied to identify prospects for adapting monetary policy to the conditions of digital transformation.

Findings. The article analyses the role of monetary policy in ensuring financial stability and economic security in the context of digitalization and assesses the impact of digital technologies, FinTech innovations, and central bank digital currencies (CBDCs) on the effectiveness of monetary regulation. Key digital risks (systemic, operational, regulatory, and cyber risks) are systematized, and the interconnection between transmission mechanisms and macroprudential instruments is revealed.

Directions for improving Ukraine's monetary policy are proposed, including integration with macroprudential supervision, the use of big data and AI, enhancing cybersecurity, and developing financial literacy, as a key condition for strengthening the resilience of the banking system and the country's economic security.

Originality. The study further develops the theoretical approach to the role of monetary policy under digitalization, considering it as a comprehensive mechanism for ensuring financial stability and economic security, taking into account the transformation of transmission mechanisms and the need to combine monetary and macroprudential policy amid increasing digital risks.

Practical value. The research results can be used by the National Bank of Ukraine to improve monetary and macroprudential policy under digitalization, introduce modern risk-management instruments, and develop strategic approaches to digital development and cybersecurity, as well as by banking institutions to enhance the effectiveness of implementing these policies in their activities.

Key words: financial stability, economic security of the state, banking system, stability of banking institutions, central bank, monetary policy, lending, systemic risks and threats, digitalization.

Дата надходження рукопису: 04.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 29.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 338.22:336.563:639.3.6(477+100)
JEL Classification: Q14, Q22, O13

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.14>

Присяжнюк Н.М.,
канд. вет. наук, доцент,
доцент кафедри іхтіології та зоології,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-0143>,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Горчанок А.В.,
канд. с.-г. наук, доцент,
доцент кафедри водних біоресурсів та аквакультури,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0103-1477>,
Губанова Н.Л.,
канд. біол. наук, доцент, доцент кафедри
водних біоресурсів та аквакультури,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0617-2498>,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
Яковешин Я.В.,
аспірант*,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4024-4835>,
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГАЛУЗІ АКВАКУЛЬТУРИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Prysiashniuk N.M.,
cand.sc.(vet.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of ichthyology and zoology,
Bila Tserkva National Agrarian University,
Horchanok A.V.,
cand.sc.(agr.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of aquatic bioresources and aquaculture,
Dnipro State Agrarian and Economic University,
Hubanova N.L.,
cand.sc.(biol.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of aquatic bioresources and aquaculture,
Dnipro State Agrarian and Economic University,
Yakovyshyn Ya.V.,
postgraduate student,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP IN THE AQUACULTURE SECTOR: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Постановка проблеми. Аквакультура посідає дедалі важливіше місце у світовому сільському господарстві, забезпечуючи понад половину світового споживання риби та морепродуктів. За даними FAO, на неї припадає вже понад 56 % глобального виробництва рибної продукції, і цей показник щорічно зростає. В умовах зростання попиту на високобілкові продукти харчування, зниження запасів природної риби у відкритих водоймах, кліматичних змін і деградації екосистем саме аквакультура

* Науковий керівник: Свиноус І.В. – д-р екон. наук, професор

розглядається провідними міжнародними інституціями як стратегічний напрям забезпечення продовольчої безпеки у XXI столітті.

Для України, яка володіє значним водним потенціалом (понад 1 млн га внутрішніх водойм, з яких близько 400 тис. га придатні для ведення аквакультури), розвиток цієї галузі може стати не лише засобом диверсифікації аграрного виробництва, але й потужним чинником соціально-економічної стабілізації сільських територій. За оцінками Держрибагентства, у 2021 р. вітчизняні рибницькі господарства виробили понад 20 тис. тонн риби, що становить лише близько 10 % внутрішнього попиту. Це свідчить про величезний нереалізований потенціал галузі та можливість його активізації шляхом використання сучасних інноваційних та фінансових інструментів.

Разом з тим, становлення підприємництва у сфері аквакультури стикається з низкою об'єктивних обмежень. Галузь відзначається високою капіталомісткістю, потребою у тривалих інвестиційних циклах, а також чутливістю до ринкових і кліматичних ризиків. Зокрема, для запуску рибницького господарства середнього масштабу потрібні інвестиції на рівні 2–3 млн грн, тоді як термін окупності часто перевищує 5 років. Цей фактор ускладнює залучення приватного капіталу, особливо в умовах війни, коли інвестиційні ризики суттєво зростають.

У такій ситуації особливого значення набувають фінансові інструменти підтримки, які можуть стимулювати розвиток підприємницьких ініціатив у сфері аквакультури. Йдеться як про класичні механізми (кредитування, лізинг, субсидії), так і про інноваційні підходи (державно-приватні партнерства, грантові програми, цільові фонди розвитку, страхування аквакультурних ризиків). Саме від ефективності цих інструментів залежить можливість трансформації аквакультури з відносно маргінального напрямку аграрної економіки у стратегічний сектор, здатний забезпечити продовольчу безпеку, експортний потенціал та інклюзивний розвиток сільських громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд публікацій з теми фінансових інструментів підтримки підприємництва в аквакультурі свідчить про активне дослідження цього питання як у міжнародному, так і в українському науковому дискурсі. У працях J. Bostock та ін. [9] та N. Ahmed [8] акцентовано роль державного фінансування та міжнародних програм у формуванні конкурентоспроможної моделі аквакультури, що забезпечує продовольчу безпеку та експортний потенціал. Дослідження N. Young, M. Smith [12] показують, що системна підтримка дозволила Канаді трансформувати аквакультуру у стратегічний сектор економіки. В українських науковців (С. М. Кваша, Н. М. Вдовенко) [2], а також у дослідженнях фінансових механізмів та кредитних інструментів розвитку аграрного сектору [3; 7] наголошується на потребі інституційного удосконалення й залучення інноваційних фінансових інструментів, зокрема кредитування та грантових програм. Таким чином, сукупність публікацій окреслює як позитивний міжнародний досвід, так і нагальні виклики в Україні щодо формування ефективної системи фінансової підтримки аквапідприємництва.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та узагальнення міжнародного досвіду застосування фінансових інструментів підтримки підприємництва в аквакультурі, а також розробка практичних рекомендацій щодо адаптації цих механізмів до українських реалій з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів та потреб післявоєнного відновлення аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток аквакультури у світі безпосередньо пов'язаний із наявністю дієвих механізмів фінансової підтримки, які зменшують ризики для підприємців, забезпечують доступ до капіталу та стимулюють інноваційний розвиток. Дослідження FAO підтверджують, що в країнах, де діють довгострокові програми фінансового сприяння, аквакультура стала стратегічним напрямом аграрної політики та істотно вплинула на продовольчу безпеку. Міжнародна практика демонструє різноманіття підходів, які можна умовно поділити на три моделі: європейську, північноамериканську та азіяську.

У країнах Європейського Союзу фінансова підтримка аквакультури має системний характер і здійснюється через Європейський морський, рибний та аквакультурний фонд (EMFAF). Ключовими інструментами є гранти на створення та модернізацію рибницьких господарств, пільгові кредити на впровадження технологій сталого вирощування, компенсація витрат на енергоносії та корми, а також страхування ризиків і відшкодування збитків від стихійних лих та епізоотій [2]. За оцінками експертів, така політика дозволила ЄС наростити обсяги виробництва аквакультури до понад 1,2 млн тонн щорічно та зробити цю галузь одним із ключових секторів «зеленої економіки» [9]. Важливо, що європейська модель поєднує фінансову підтримку з екологічними й соціальними критеріями: перевага надається проектам, які демонструють інноваційність, інклюзивність та екологічну стійкість.

У США та Канаді фінансова підтримка аквакультури має більш децентралізований характер, але відзначається високим рівнем інституційної організації. У США основним провайдером виступає Агентство з сільського господарства (USDA), яке надає довгострокові кредити під низькі відсотки, гарантії для приватних позик та грантову підтримку інноваційних акваферм. Окремі програми спрямовані на розвиток рециркуляційних систем водопостачання (RAS), що дозволяють мінімізувати екологічний слід виробництва. За даними USDA, завдяки фінансовим інструментам щорічні темпи зростання сектору аквакультури в США перевищують 4 %, а близько 20 % нових проектів належать до

категорії «соціально орієнтованих» [4]. У Канаді діє Aquaculture Innovation and Market Access Program, що фінансує інноваційні проекти та маркетингові ініціативи для розширення експорту. Понад 60 % підтриманих проектів стосуються підвищення екологічної стійкості та адаптації до змін клімату (Government of Canada, 2021). Науковці N. Young та M. Smith підкреслюють, що державна підтримка дозволила перетворити канадську аквакультуру з допоміжної галузі на стратегічний сектор економіки з високим експортним потенціалом [12].

У країнах Азії (Китай, В'єтнам, Індія), які сьогодні виробляють понад 85 % світової риби з аквакультури, ключову роль відіграє держава. Китайська модель базується на масштабних субсидіях для малих фермерів, пільгових кредитах, а також створенні індустріальних парків і аквакультурних кластерів із готовою інфраструктурою. У В'єтнамі держава компенсує до 30 % витрат на запуск малих рибницьких господарств, а міжнародні донори (зокрема WorldFish) фінансують освітні та технологічні програми. В Індії реалізується програма Pradhan Mantri Matsya Sampada Yojana (PMMSY) з бюджетом понад 9 млрд доларів, що передбачає субсидії на створення акваферм, фінансування дослідницьких центрів і підтримку приватних інвестицій у переробку та експорт. За оцінками N. Ahmed, саме активна фінансова участь держави дозволила азійським країнам перетворити аквакультуру на основу внутрішнього споживання білкових продуктів і водночас на стратегічний експортний ресурс [8].

Аналітичне порівняння показує, що у всіх розглянутих моделях ключовим є поєднання прямих і непрямих фінансових інструментів. ЄС робить акцент на грантових і компенсаційних механізмах, США та Канада – на поєднанні кредитів та інноваційних грантів, а країни Азії – на масових субсидіях і державних інвестиціях у кластери. Спільною рисою є інтеграція фінансування з освітніми програмами, технологічними інноваціями та соціальними ініціативами [5]. Це доводить, що ефективна фінансова підтримка аквакультури завжди комплексна: вона не лише знижує ризики, а й формує інституційну основу для розвитку підприємництва, зокрема соціального.

На відміну від провідних країн світу, де аквакультура є стратегічним напрямом аграрної політики, в Україні система фінансової підтримки цього сектору перебуває лише на початковому етапі. Попри значний водний потенціал – понад один мільйон гектарів внутрішніх водойм, з яких близько чотирьохсот тисяч придатні для рибництва, – масштаби розвитку аквакультури залишаються відносно невеликими. За даними Держрибгентства, у 2021 році в Україні було вирощено близько 20,5 тис. тонн риби, у 2022 році, з огляду на воєнні виклики, показник скоротився до 18,2 тис. тонн, а у 2023-му вдалося досягти рівня 19 тис. тонн. Таким чином, обсяги української аквакультури задовольняють менше 10 % внутрішнього попиту, тоді як у країнах ЄС чи Азії цей показник сягає 40–60 %.

Державні програми підтримки рибництва в Україні поки мають фрагментарний характер. Вони передбачають надання дотацій у формі часткової компенсації вартості малька, кормів або обладнання, проте, за оцінками Інституту аграрної економіки, у 2022 році їхня частка у покритті реальних витрат не перевищувала 7 %. Важливим напрямом є також загальні програми розвитку малого бізнесу, зокрема «єРобота», що надає мікрогранти на започаткування власної справи та гранти на переробку. Хоча більшість проектів у рамках цих програм належать до сфери рослинництва чи харчової промисловості, перші приклади фінансування аквакультурних стартапів засвідчують можливість поступового розширення їхньої дії на рибницький сектор. У післявоєнний період особливу роль можуть відігравати державні гарантії для кредитів, що дозволяють зменшити інвестиційні ризики та залучати фінансові ресурси у високоризикові напрями.

Банківське фінансування аквакультури в Україні залишається обмеженим. Комерційні банки неохоче кредитують рибницькі господарства через високий рівень ризиків, сезонність виробництва і тривалий інвестиційний цикл. Основним механізмом є програма «Доступні кредити 5–7–9 %», яка з 2020 року підтримала десятки тисяч аграрних проектів, однак частка аквакультури у загальній структурі не перевищує 2–3 %. За даними НБУ, у 2022–2023 роках сума виданих кредитів для аквакультурних підприємств становила лише близько 200 млн грн, тоді як щорічна потреба сектору оцінюється у понад 2 млрд грн. Науковці наголошують, що розширення банківського кредитування можливе лише за умови розвитку системи агрострахування та державних гарантій, які дозволять знизити ризиковість галузі [7].

Важливу роль у підтримці аквакультури відіграє міжнародна технічна допомога. Програми FAO, ЄБРР та USAID надають не лише гранти, а й консультативну та освітню підтримку. У 2022–2023 роках понад п'ятдесят малих підприємств отримали від FAO допомогу у вигляді кормів, обладнання та навчання персоналу. ЄБРР фінансував проекти з підвищення енергоефективності та впровадження сталих практик вирощування, тоді як USAID підтримував маркетингові ініціативи та створення ланцюгів доданої вартості. За даними KSE Institute, міжнародні програми покривають близько 15 % інвестиційних потреб аквакультури, проте їхня ефективність проявляється у мультиплікативному ефекті: вони формують позитивні приклади, що підвищують довіру інвесторів і стимулюють розширення сектора [11].

Таким чином, українська система фінансової підтримки аквакультури характеризується поєднанням державних дотацій, обмеженого банківського кредитування та міжнародної допомоги. Загальний рівень фінансування покриває не більше чверті від потреб галузі, що суттєво гальмує її

розвиток. Водночас, збереження стабільного виробництва навіть у воєнний період засвідчує стійкість сектору та його значний потенціал для подальшого зростання. Науковці підкреслюють, що без розробки комплексної національної стратегії розвитку аквакультури та системної фінансової політики її роль у забезпеченні продовольчої безпеки України залишатиметься обмеженою. Проте саме ця галузь може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення сільських територій, якщо буде інтегрована у програми державної підтримки на рівні з іншими пріоритетними секторами аграрної економіки.

Аналіз міжнародного досвіду фінансової підтримки аквакультури у ЄС, США, Канаді та країнах Азії демонструє наявність комплексних систем стимулювання, що поєднують прямі й непрямі інструменти: гранти, пільгове кредитування, державні гарантії, компенсаційні механізми, інвестиції у дослідження та освітні програми. Ці інструменти дозволили перетворити аквакультуру на стратегічний сегмент аграрної економіки, який забезпечує продовольчу безпеку та соціальну зайнятість. Наприклад, у країнах ЄС завдяки використанню фонду EMFAF вдалося сформувати систему підтримки малого та середнього бізнесу у сфері рибництва, у США акцент робиться на інноваціях і довгостроковому кредитуванні, тоді як азійські країни демонструють ефективність масових субсидій і кластерних підходів.

В Україні ситуація суттєво відрізняється. Фінансування аквакультури має точковий і фрагментарний характер. Державні дотації охоплюють лише незначну частку витрат, а програми розвитку малого бізнесу хоч і доступні, проте не враховують специфіки аквакультури. Банківський сектор фактично уникає кредитування через високі ризики, і лише механізм державних гарантій дозволяє частково залучати ресурси в галузь. Міжнародна технічна допомога (FAO, ЄБРР, USAID) стала важливим джерелом підтримки, проте її масштаб охоплює не більше 15 % від потреб сектору [3].

Ключова відмінність між Україною та країнами з розвиненою аквакультурою полягає у відсутності комплексної національної стратегії та законодавчо закріпленого статусу соціальних і кооперативних підприємств у рибництві. Якщо ЄС та США використовують фінансову підтримку як інструмент досягнення екологічних та соціальних цілей, то в Україні аквакультура досі розглядається переважно як нішевий бізнес без системного державного підходу.

Науковці сходяться на думці, що для України найбільш придатною є змішана модель, яка поєднувала б європейський акцент на грантових та компенсаційних механізмах, північноамериканську орієнтацію на інновації та довгострокове кредитування, а також азійський досвід формування державних кластерів аквакультури [6]. Така інтегрована модель дозволила б не лише наростити виробництво, але й забезпечити соціальну інклюзивність та розвиток сільських громад.

Таким чином, порівняння міжнародного досвіду та українських реалій засвідчує необхідність переходу від фрагментарної допомоги до комплексної політики фінансової підтримки. Це передбачає створення цільових фондів розвитку аквакультури, розширення програм пільгового кредитування, запровадження системи агрострахування, інтеграцію соціальних підприємств у державні програми та посилення міжнародного партнерства. Реалізація цих завдань дозволить Україні не лише скоротити відставання від світових лідерів, але й перетворити аквакультуру на одну з точок зростання післявоєнної аграрної економіки.

Вдосконалення системи фінансової підтримки аквакультури в Україні є ключовою умовою для перетворення галузі на конкурентоспроможний і соціально значущий сектор аграрної економіки. Науковці наголошують, що у сучасних умовах розвиток рибництва потребує не точкових дотацій, а комплексної системи фінансово-економічних інструментів, здатних мінімізувати ризики та забезпечити доступ до довгострокового капіталу [1].

Передусім необхідним є запровадження спеціалізованої державної програми кредитування аквакультури, яка б враховувала специфіку галузі. На відміну від рослинництва чи тваринництва, інвестиційний цикл у рибництві є довготривалим: від зариблення водойми до виходу продукції на ринок може пройти два–три роки. Тому короткотермінові кредити з високими ставками є малоефективними. Запровадження довгострокового пільгового фінансування під державні гарантії дозволить розширити доступ підприємців до капіталу та стимулювати створення нових акваферм.

Другим напрямом має стати створення фонду розвитку аквакультури за аналогією з Європейським морським, рибним та аквакультурним фондом (EMFAF). Такий інструмент міг би акумулювати державні, приватні та донорські кошти і спрямовувати їх на грантові програми, компенсацію витрат на обладнання та корми, інвестиції в інноваційні технології та екологічні проекти. За підрахунками експертів Інституту аграрної економіки, щорічна потреба у фінансуванні сектору аквакультури становить щонайменше 2 млрд грн, що суттєво перевищує нинішні обсяги державної підтримки.

Важливим кроком є розвиток системи аквастрахування від екологічних та ринкових ризиків. Аквакультура є надзвичайно вразливою до змін клімату, епізоотій та коливань цін на корми. У провідних країнах світу існують спеціалізовані страхові програми, які дозволяють захистити фермерів від непередбачуваних втрат. В Україні ж така система відсутня, що змушує підприємців покладатися

виключно на власні ресурси. Запровадження державного співфінансування страхових премій могло б стати стимулом для розвитку аквастрахування та підвищення стійкості сектору.

Не менш важливим є заохочення кооперативних та кластерних форм господарювання через пільгове оподаткування. Досвід ЄС свідчить, що кооперативи та кластери дозволяють знизити собівартість продукції, підвищити ефективність збуту і залучити додаткові інвестиції. Для України доцільним є створення податкових стимулів для рибницьких кооперативів і кластерів, які займаються не лише виробництвом, а й переробкою та маркетингом продукції. Це дозволить формувати повні ланцюги доданої вартості та посилить соціальний ефект у громадах.

Окремого значення набуває інтеграція аквакультури у програми зеленого фінансування. З огляду на глобальні тренди ESG-інвестування та розвиток ринку «зелених» облігацій, аквакультура може стати привабливим напрямом для інституційних інвесторів, якщо продемонструє екологічну та соціальну стійкість. За даними OECD, світовий ринок зелених фінансових інструментів перевищив 2 трлн доларів, і його частина поступово спрямовується в аграрні інновації [10]. Для України перспективним є залучення «зелених» коштів у проекти рециркуляційних систем водопостачання, органічної аквакультури та енергоефективного виробництва.

Таким чином, напрями вдосконалення фінансових механізмів підтримки аквакультури в Україні мають включати комплексні інструменти – від державних програм кредитування й створення спеціалізованого фонду до розвитку страхування та стимулювання кооперативів. Важливим вектором є інтеграція аквакультури у глобальні фінансові тренди сталого розвитку. Реалізація цих заходів дозволить Україні не лише зменшити розрив із міжнародними лідерами, але й забезпечити довгострокову продовольчу безпеку та інклюзивний розвиток сільських територій.

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що розвиток аквакультури у світі значною мірою визначається доступністю фінансових інструментів, які знижують ризики та забезпечують стабільність інвестицій. У країнах Європейського Союзу ключову роль відіграють грантові програми та цільові фонди, що фінансують модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розвиток сталих практик. У США та Канаді пріоритет робиться на довгострокових пільгових кредитах і державних гарантіях приватних позик, що дозволяє формувати конкурентне середовище для інноваційних стартапів. У країнах Азії, зокрема Китаї, В'єтнамі та Індії, основу підтримки складають субсидії для малих виробників, фінансування науково-дослідних центрів і масштабні державні інвестиції у створення аквакультурних кластерів.

В Україні система фінансування аквакультури перебуває лише на початковій стадії становлення. Наявні державні дотації та окремі програми підтримки малого бізнесу є обмеженими за масштабами й не враховують специфіку галузі з її довготривалим інвестиційним циклом. Банківські інституції вкрай обережно кредитують аквакультурні проекти через їхню ризикованість, а міжнародні програми технічної допомоги, попри позитивний ефект, покривають не більше 15–20 % реальних інвестиційних потреб. За оцінками експертів, щорічна потреба сектору у фінансуванні становить близько 2 млрд грн, тоді як фактичний обсяг підтримки покриває лише п'яту частину від цього рівня.

Таким чином, розвиток аквакультури в Україні потребує комплексної інституційної модернізації. Йдеться не лише про збільшення обсягів фінансування, але й про запровадження нових механізмів – спеціалізованих кредитних програм для рибництва, створення національного фонду розвитку аквакультури, впровадження системи аквастрахування від екологічних та ринкових ризиків, а також стимулювання кооперативних і кластерних моделей господарювання. Важливим напрямом є інтеграція аквакультури у глобальні програми зеленого фінансування, що дозволить залучати додаткові ресурси через ESG-інвестиції та «зелені» облігації.

Адаптація найкращих практик ЄС, США та Азії, з урахуванням національних реалій, здатна суттєво підвищити інвестиційну привабливість української аквакультури. Це сприятиме не лише економічному зростанню галузі, а й розвитку підприємництва у сільських територіях, створенню нових робочих місць, диверсифікації аграрного виробництва та зміцненню продовольчої безпеки держави. У перспективі післявоєнного відновлення аквакультура може стати одним із драйверів стійкого розвитку аграрного сектору, інтегруючи економічну доцільність із соціальною місією та екологічними пріоритетами.

Література

1. Андрущенко А. Еволюційні імперативи формування і тенденцій розвитку економіки конкурентоспроможної аквакультури в умовах євроінтеграції та продовольчих викликів. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 77-88.
2. Кваша С. М., Вдовенко Н. М. Наукові засади державного регулювання розвитку аквакультури штучних водойм. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 12-15.
3. Клименко Д. Б. Особливості та перспективи банківського кредитування аграрного сектору в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. Вип. 2. С. 95-106.

4. Михальчишина Л. Г., Сіненко І. О. Стратегічні напрями розвитку аквакультури в Україні. *Біоекономіка та аграрний бізнес. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2020. № 4. С. 72-85.
5. Тютюнник Г. О. Нарощування інноваційного потенціалу сектора аквакультури: організаційно-економічні аспекти. *Галицький економічний вісник.* 2024. Т. 90. № 5. С. 56-67.
6. Федоренко М. О., Вдовенко Н. М., Павлюк С. С., Дюдяєва О. А. Базові засади розвитку рибальства та аквакультури в умовах трансформаційних процесів. *Водні біоресурси та аквакультура.* 2020. № 2. С. 48-58.
7. Чигрин О., Івахненко О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки України. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету.* 2020. Т. 64. № 3. С. 14-24.
8. Ahmed N. Transforming aquaculture in Asia: The role of public finance in food security and export growth. *Aquaculture Reports.* 2022. Vol. 22. Article 100973.
9. Bostock J., Lane A., Hough C., Yamamoto K. An assessment of the economic performance of the EU aquaculture sector. *Scientific, Technical and Economic Committee for Fisheries (STECF 20-12).* Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. P. 25-28.
10. Green Finance and Investment: Mobilising Green Investment and Innovation for Climate Action. Paris : OECD Publishing, 2023. 130 p.
11. Recovery of Ukraine's agrifood and aquaculture sectors: Investment needs and the role of international assistance. Kyiv School of Economics, 2023. 56 p.
12. Young N., Smith M. Governing aquaculture: State support and the transformation of Canada's aquaculture industry. *Marine Policy.* 2020. Vol. 117. Article 103893.

References

1. Andrushchenko, A. (2022), "Evolutionary imperatives of the formation and development trends of a competitive aquaculture economy in the context of European integration and food challenges", *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(25), pp. 77-88.
2. Kvasha, S.M. and Vdovenko, N.M. (2011), "Scientific principles of state regulation of the development of aquaculture in artificial reservoirs", *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 12-15.
3. Klymenko, D.B. (2018), "Peculiarities and prospects of banking loan agrarium sector in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, Iss. 2, pp. 95-106.
4. Mykhalchyshyna, L.H. and Sinenok, I.O. (2020), "Strategic directions of aquaculture development in Ukraine", *Bioekonomika ta ahrarnyi biznes. Seriya: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, no. 4, pp. 72-85.
5. Tiutiunnyk, H.O. (2024), "Increasing the innovative potential of the aquaculture sector: organizational and economic aspects", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 90, no. 5, pp. 56-67.
6. Fedorenko, M.O., Vdovenko, N.M., Pavliuk, S.S. and Diudiaieva, O.A. (2020), "The basic fundamentals of fisheries and aquaculture development in the conditions of transformation processes", *Vodni bioresursy ta akvakultura*, no. 2, pp. 48-58.
7. Chyhryn, O. and Ivakhnenko, O. (2020), "Bank lending to the agrarian sector of Ukraine economy", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopiiskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Vol. 64, no. 3, pp. 14-24.
8. Ahmed, N. (2022), "Transforming aquaculture in Asia: The role of public finance in food security and export growth", *Aquaculture Reports*, Vol. 22, Article 100973.
9. Bostock, J., Lane, A., Hough, C. and Yamamoto, K. (2021), An assessment of the economic performance of the EU aquaculture sector, Scientific, Technical and Economic Committee for Fisheries (STECF 20-12), Publications Office of the European Union, Luxembourg, pp. 25-28.
10. OECD (2023), Green Finance and Investment : Mobilising Green Investment and Innovation for Climate Action, OECD Publishing, Paris, France, 130 p.
11. KSE Institute (2023), Recovery of Ukraine's agrifood and aquaculture sectors: Investment needs and the role of international assistance, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine, 56 p.
12. Young, N. and Smith, M. (2020), "Governing aquaculture: State support and the transformation of Canada's aquaculture industry", *Marine Policy*, Vol. 117, Article 103893.

Присяжнюк Н.М., Горчанок А.В., Губанова Н.Л., Яковишин Я.В.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГАЛУЗІ АКВАКУЛЬТУРИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Мета. Обґрунтування теоретичних засад та узагальнення міжнародного досвіду застосування фінансових інструментів підтримки підприємництва в аквакультурі, а також розробка практичних рекомендацій щодо адаптації цих механізмів до українських реалій з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів та потреб післявоєнного відновлення аграрного сектору.

Методика дослідження. У статті застосовано комплекс методів дослідження, що забезпечив всебічний аналіз фінансових інструментів підтримки аквакультури. Використано метод системного підходу для розкриття взаємозв'язку між державною політикою, міжнародними програмами та підприємницькими ініціативами. Порівняльний аналіз дозволив дослідити відмінності у фінансуванні аквапідприємництва Україною та провідними країнами світу. На основі статистичного методу було проаналізовано обсяги фінансової підтримки та її ефективність у динаміці. Також застосовано метод узагальнення, що дало змогу сформулювати практичні рекомендації для удосконалення української системи підтримки аквакультури.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що міжнародний досвід переконливо свідчить про визначальну роль державної фінансової підтримки у формуванні конкурентоспроможної моделі аквакультури. Доведено, що застосування інструментів прямого фінансування, кредитування та грантових програм забезпечує мультиплікативний ефект, активізуючи приплив приватних інвестицій у сектор. У країнах ЄС, Канаді та Азії аквакультура трансформувалася у стратегічну галузь економіки саме завдяки системній державній участі та цільовим фінансовим механізмам. Водночас в Україні фінансові інструменти підтримки залишаються недостатньо розвиненими й потребують інституційного вдосконалення, а також адаптації та імплементації міжнародних практик. Встановлено, що посилення ефективності фінансових механізмів підтримки є ключовою передумовою активізації підприємницького потенціалу аквакультури.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше узагальнено та впорядковано механізми державної й міжнародної підтримки розвитку аквапідприємництва (бюджетні субсидії, кредитні інструменти, грантові програми, страхування ризиків) з позиції їх впливу на підвищення інвестиційної привабливості галузі. Виявлено особливості функціонування фінансових інструментів в Україні й обґрунтовано, що їх подальше удосконалення потребує імплементації найефективніших міжнародних підходів. Розроблено концептуальні засади синергійного поєднання державної підтримки та приватного капіталу як ключового чинника довгострокового та стійкого розвитку підприємництва в секторі аквакультури.

Практична значущість результатів дослідження. Практичне застосування механізмів державної підтримки дасть змогу створити ефективну систему фінансової підтримки аквакультури, орієнтовану на довгострокове інвестиційне зростання та стійкість галузі. Запровадження спеціалізованих кредитних програм для рибництва забезпечить доступність позикового капіталу для малих і середніх виробників, а формування національного фонду розвитку аквакультури дозволить акумулювати цільові ресурси для модернізації виробничої бази. Впровадження системи аквастрахування сприятиме мінімізації екологічних та ринкових ризиків та підвищенню інвестиційної надійності сектору. Стимулювання кооперативних і кластерних моделей сприятиме підвищенню ефективності, зниженню транзакційних витрат і розширенню можливостей збуту. Інтеграція аквакультури у глобальні програми зеленого фінансування відкриває можливості залучення ESG-інвестицій та емісії «зелених» облігацій, що дозволить диверсифікувати джерела фінансових надходжень та сформувати стійку фінансову основу розвитку аквапідприємництва.

Ключові слова: аквакультура, фінансові інструменти, підприємництво, державна підтримка, інвестиції, міжнародний досвід, продовольча безпека, кредитування, грантові програми.

Prysiashniuk N.M., Horchanok A.V., Hubanova N.L., Yakovyshyn Ya.V.

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP IN THE AQUACULTURE SECTOR: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Purpose. The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations and generalize international experience in the application of financial instruments to support entrepreneurship in aquaculture, as well as to develop practical recommendations for adapting these mechanisms to Ukrainian realities, taking into account modern social and economic challenges and the needs of the post-war restoration of the agricultural sector.

Methodology of research. A set of research methods that provide a comprehensive analysis of financial instruments for supporting aquaculture is used in the article. The method of a systems approach is used to reveal the relationship between state policy, international programs and entrepreneurial initiatives. Comparative analysis allowed us to explore the differences in financing aqua-entrepreneurship between Ukraine and leading countries of the world. Based on the statistical method, the volume of financial support and its effectiveness in dynamics are analysed. The generalization method is also applied, which made it possible to formulate practical recommendations for improving the Ukrainian aquaculture support system.

Findings. The results of the study showed that international experience confirms the key role of state financial support in the development of competitive aquaculture. It was found that direct financing, lending and grant programs create a multiplier effect, stimulating the attraction of private investment. In the EU, Canada and Asia, aquaculture has been transformed into a strategic sector of the economy due to active state participation. At the same time, in Ukraine financial instruments remain limited and require institutional improvement and integration of international practices. Thus, it was established that increasing the

effectiveness of financial support mechanisms is a key prerequisite for activating the entrepreneurial potential of aquaculture.

Originality. For the first time, the mechanisms of state and international support for the development of aqua-entrepreneurship (budget subsidies, credit instruments, grant programs, risk insurance) were generalized and organized from the standpoint of their impact on increasing the investment attractiveness of the industry. The peculiarities of the functioning of financial instruments in Ukraine were identified and it was substantiated that their further improvement requires the implementation of the most effective international approaches. The conceptual principles of a synergistic combination of state support and private capital as a key factor in the long-term and sustainable development of entrepreneurship in the aquaculture sector were developed.

Practical value. The practical application of state support mechanisms will allow creating an effective system of financial support for aquaculture, focused on long-term investment growth and sustainability of the industry. The introduction of specialized credit programs for fish farming will ensure the availability of loan capital for small and medium-sized producers, and the formation of a national aquaculture development fund will allow accumulating targeted resources for the modernization of the production base. The introduction of an aqua insurance system will help minimize environmental and market risks and increase the investment reliability of the sector. Stimulating cooperative and cluster models will help increase efficiency, reduce transaction costs, and expand sales opportunities. The integration of aquaculture into global green financing programs opens up opportunities for attracting ESG investments and issuing "green" bonds, which will allow diversifying sources of financial revenues and forming a sustainable financial basis for the development of aqua entrepreneurship.

Key words: aquaculture, financial instruments, entrepreneurship, state support, investments, international experience, food security, lending, grant programs.

Дата надходження рукопису: 21.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 336.02:339.9:330.342.14

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.15>

JEL Classification: F02, F38, H20, H25, H87

Буковський М.М.,

здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування»,*ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3226-2204>,

Михайляк Ю.З.,

*здобувач** третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»,*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9260-9661>,*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

ФІНАНСОВА КОНКУРЕНЦІЯ КРАЇН ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

Bukovskyi M.M.,

PhD student in the specialty “Finance, Banking and Insurance”,

Mykhaylyak Y.Z.,

*PhD student in the specialty “International Economic Relations”,**West Ukrainian National University, Ternopil*

FINANCIAL COMPETITION OF COUNTRIES AND TRANSFORMATION OF TAX STRATEGIES IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY AND HYBRID CHALLENGES

Постановка проблеми. Зростаюча відкритість національних економік впродовж останніх десятиліть демонструє дуже суперечливі, хоча, на перший погляд, позитивні тенденції. Країни, наближаючись одна до одної через спрощення умов переміщення фінансового та людського капіталу, відміну та зменшення тарифних обмежень, гармонізацію податкових та фінансових систем, отримали додаткові можливості для економічного зростання та розвитку й посилили конкурентні позиції та економічне лідерство, а з іншого боку – стали вразливими до глобальних викликів і загроз. Світовий економічний порядок досі перебуває в процесі трансформації, а глобальні інституції зазнають репутаційних ризиків та втрату довіри, що проєктується на посилення залежності національних економік від зовнішніх шоків та внутрішніх, як правило, фінансових, дисбалансів, зростання соціальних викликів та гібридних загроз. Якщо раніше у науковому дискусії/аналітичних дослідженнях звучали тези про фінансові, економічні, демографічні та інші кризи за сферою поширення й впливу, то зараз вони стали перманентними та системними, формуючи так звану «нормальність» глобальної нестабільності. Цілком слушно зазначають науковці, що «глобальні системи зараз тісно взаємопов'язані, в результаті чого ризик може вільно поширюватися і поширюється через кордони. Без ефективних механізмів реагування на ці зміни, можливості світу запобігати кризам та керувати ними будуть недостатніми» [1]. Тому країнам потрібні нові моделі розвитку, які б об'єднували довгострокові цілі (такі як економічний розвиток, фінансова конкурентоспроможність, соціальна й екологічна стійкість тощо) та стратегічні механізми їх досягнення (наприклад, податкові та інвестиційні стратегії, цифрові трансформації, інноваційні та інфраструктурні рішення, соціальні програми).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні десятиліття науковці перебувають в пошуку моделей економічного розвитку, які б поєднували соціальну справедливість і фінансову ефективність. Питанням реформування податкових систем присвячені аналітичні звіти та дослідження міжнародних організацій, зокрема, Міжнародного валютного фонду [2; 3], Організації економічного співробітництва і розвитку [4]. Серед українських науковців цю проблематику досліджували А. Крисоватий та В. Валігура [5], Н. Крючкова [6], О. Марушак [7], Л. Олейнікова [8], К. Смирнова [9], Л. Теплова [10] та ін. Разом з тим, реалії глобальної невизначеності та посилення гібридних викликів

* Науковий керівник: Сидорович О.Ю. – д-р екон. наук, професор

** Науковий керівник: Іващук І.О. – д-р екон. наук, професор

зараз розширюють свій вплив на національні економіки та фінансову конкурентоспроможність країн, що потребує трансформації податкових стратегій на усіх рівнях реалізації – від національного до міжнародного.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування трансформації податкових стратегій, спрямованих на підтримання економічної активності та фінансової конкурентоспроможності країн у глобальному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та наявністю гібридних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ перебуває у стані глибокої системної турбулентності та невизначеності, що виходить за межі класичного розуміння циклічного розвитку економічних процесів, адже економічні, фінансові та податкові системи змушені реагувати не на цикли, а на постійні шоки. Енергетичні, технологічні, кліматичні, фінансові й безпекові кризи накладаються одна на одну, утворюючи феномен полікризи – «світ стикається з полікризою – сукупністю пов'язаних глобальних ризиків із поглибленими наслідками» [11]. Такий стан посилюється гібридними викликами – поєднанням воєнних, інформаційних, кібернетичних і соціально-економічних загроз, що розмивають традиційні межі між внутрішньою та зовнішньою політикою, між ринковою стабільністю та безпекою. Нові гібридні виклики об'єднують у собі військові, політичні, економічні, інформаційні та технологічні інструменти впливу, що дозволяють суб'єктам міжнародних відносин досягти стратегічних цілей без відкритої ескалації. Такий підхід створює постійний стан напруженості, у якому традиційні механізми безпеки виявляються частково неефективними. Українські науковці Л. Герасіна та М. Требін подають власне бачення глобальних зрушень, які спровокували низку гібридних викликів, тому ми спостерігаємо «глобальну деконструкцію світової політичної системи, що «набуває зміненого вигляду із новими балансами/дисбалансами центрів «сили і впливу», з прагненням національних держав здійснити «реконкісту» (відновлення) свого економічного суверенітету, з новими домінуючими тенденціями і не в усьому зрозумілими перспективами розвитку» [12]. Заслуговує на увагу думка Ф. Гоффмана, який обґрунтовує, що «гібридні загрози охоплюють повний спектр різних способів ведення війни, включаючи звичайні засоби, нерегулярну тактику та формування, терористичні акти, включаючи невибіркове насильство та примус, а також кримінальні заворушення» [13].

Досліджуючи питання стійкості Європейського Союзу до гібридних загроз, науковці Н. Голуб'як та І. Голуб'як фахово обґрунтовують тезу, що «обговорення навколо проблеми гібридних війн пов'язані з тим, що поряд із використанням звичайного комплексу загроз національній безпеці зростає роль невійськових викликів» [14], а це потребує швидкого реагування та протидії, в тому числі й інституційної, та обміну досвідом.

Варто зазначити, що глобальна невизначеність посилилася після 2022 р., коли країни усвідомили крихкість світового порядку, і активно почали запроваджувати політику «security turn». У 2023 р. Європейський Союз затвердив «European Economic Security Strategy», яка визначила ключові ризики економічної безпеки: «ризики для стійкості ланцюгів постачання, включаючи енергетичну безпеку; ризики для фізичної та кібербезпеки критичної інфраструктури; ризики, пов'язані з технологічною безпекою та витоком технологій; ризик перетворення економічної залежності на зброю або економічного примусу» [15]. Для розробки таких стратегій є об'єктивні причини. Перш за все, зростає мілітаризація національних економік, що, з одного боку, пояснюється питаннями необхідності забезпечення безпекових орієнтирів, з іншого боку, це може бути викликом для фінансування соціальних програм. З цього приводу українські науковці слушно наголошують, що «важливо нарощувати темпи розвитку військової могутності, не перевищуючи допустимі міри, заради збереження пропорцій в економіці та мінімізації напруги у видатках державного бюджету» [16]. У 2024 році світові військові витрати досягли 2718 млрд дол. США, що свідчить про стабільне зростання протягом усього десятиліття – на 37 % у період з 2015 р. по 2024 р. Частка світового валового внутрішнього продукту, спрямована на військові потреби, підвищилася до 2,5 %, тоді як середні військові витрати у структурі державних бюджетів зросли до 7,1 % [17].

Гібридні виклики значною мірою трансформували глобальну фінансову архітектуру (це стало помітно після 2014 р. та 2022 р.), особливо важкими нові реалії стали для країн, в яких домінувала парадигма соціальної держави: постала дилема зміни пріоритетів фіскальної політики – як забезпечити безпеку країни, але не зруйнувати інституційно сформовану соціальну модель. Рис. 1 підтверджує існування критичних етапів у динаміці частки державних соціальних видатків у ВВП, хоча загальна динаміка свідчить про зростання ролі соціальної держави.

Для більшості країн зазначені виклики та загрози стали поштовхом до удосконалення стратегій економічного розвитку, переформатовуючи їх з довгострокових на адаптивні, стійкі до викликів та інституційно спроможні для підтримання економічного зростання та фінансової конкуренції. У традиційному розумінні конкурентоспроможність країн відображає їхню здатність створювати та підтримувати сприятливе середовище – економічне, інституційне, політичне, соціальне тощо – для сталого економічного зростання, економічної активності, розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та інтеграції у світову економіку, ефективно використовуючи наявні ресурси та адаптуючись

до глобальних викликів. У дослідженні Світового економічного форуму економічна конкурентоспроможність розглядається як «сукупність інституцій, політик та факторів, що визначають рівень продуктивності країни» [19]. Фінансова конкуренція країн теоретично ґрунтується на лібералізації ринків, коли вони все частіше відмовляються від жорсткого регулювання та протекціоністських заходів. Але у практичній площині вона значною мірою залежить від здатності держави забезпечувати стабільність фінансової системи та формувати привабливе податкове середовище.

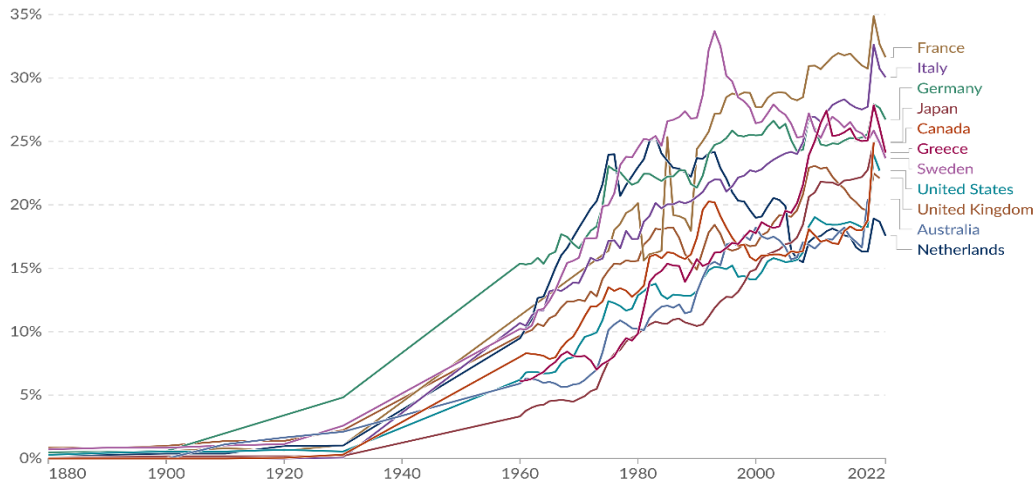


Рис. 1. Динаміка частки державних соціальних витратів у ВВП окремих країн світу, %
Джерело: [18]

Фінансова конкуренція між країнами сьогодні перетворилася на складний багаторівневий процес, у якому кожна країна прагне зміцнити свої позиції на світовій економічній арені, максимально отримати вигоди, залучити іноземні інвестиції, отримати доступ до фінансових ресурсів міжнародних організацій та передових технологій, збільшити свою залученість у глобальні торговельні процеси. Для підвищення конкурентоспроможності країни переглядають національні фінансові та податкові політики, запроваджують податкові стимули, знижують ставки оподаткування, розширюють систему пільг для інвесторів і підтримують інноваційні галузі. Така стратегія спрямована на створення привабливого бізнес-клімату, здатного не лише утримати національний капітал, а й залучити нові потоки іноземних інвестицій. Тому у наукових дослідженнях часто використовують термін «податкова конкуренція». Л. Теплова пропонує її розглядати «як процес, у якому країни змагаються за залучення мобільних капіталів та транснаціональних корпорацій шляхом встановлення привабливих податкових умов, що включає зниження ставок податку на прибуток, надання податкових пільг та створення спеціальних режимів оподаткування» [11]. Л. Олейнікова, пропонуючи власну класифікацію форм податкової конкуренції, визначає її як «спосіб корегування розміру податкового навантаження задля отримання достатнього обсягу фінансових ресурсів, спрямування їх у розвиток суб'єктів господарювання, що сприятиме підвищенню добробуту громадян, економічному розвитку країни» [8]. Поняття «фінансова конкуренція» та «податкова конкуренція» постійно еволюціонують, залежно від зростання невизнаності та появи нових ризиків стабільності економічної системи.

Попри загальний зовнішній спокій фінансових ринків, зберігається прихована вразливість глобальної економіки. Аналіз даних квітневого випуску Global Financial Stability Report (IMF, 2025) [20] вказує на існування асиметрії між зростанням глобальної економічної невизначеності та відносною стабільністю фінансових ринків: підвищені ризики співіснують із низькими рівнями фінансової турбулентності. Високі значення трьох індикаторів невизначеності вказують на поєднання наступних тенденцій: посилення протекціоністських заходів та переорієнтація глобальних ланцюгів постачання; складність прогнозування монетарної та фіскальної політики у провідних економіках світу; ескалація регіональних конфліктів та зростання геополітичних ризиків [20]. Наведена ситуація підтверджує системний характер невизначеності. У жовтні 2024 р. інвестори демонстрували значну толерантність до ризику та не очікували погіршення ситуації, хоча перші три індекси демонстрували високі значення (рис. 2). Безперечно, за таких умов зростає складність прогнозування монетарних та фіскальних рішень. Одним із пояснень високої волатильності вважають тарифну політику США весною 2025 р. [21]. Так, у квітні 2025 р. глобальна торговельна система зіткнулася з масштабним загостренням протекціоністських тенденцій – протягом лише одного місяця було зафіксовано 471 нових втручань у торговельну та промислову політику країн [22]. Згідно із звітом Global Trade Alert (2025), найпомітніші зміни відбулися внаслідок дій уряду США у тарифній сфері, які супроводжувалися значним підняттям ставок мита на імпорту більшості товарів з країн, які є важливими акторами міжнародної торгівлі.

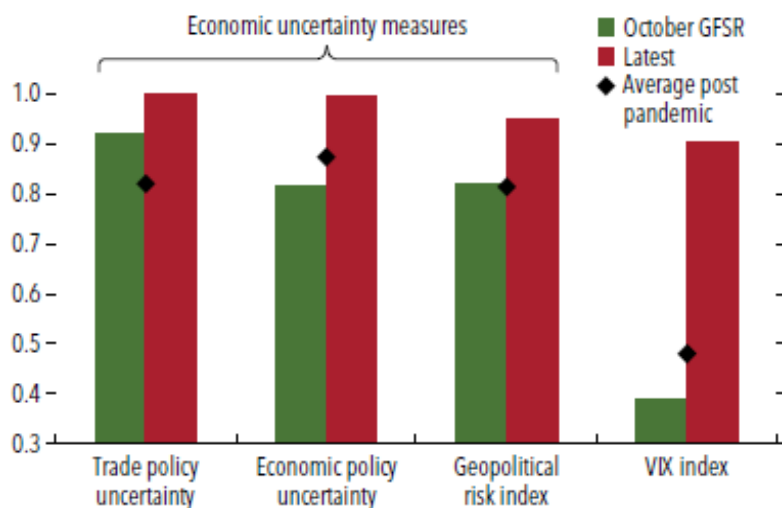


Рис. 2. Економічна невизначеність та фінансова волатильність, жовтень 2024 р. – квітень 2025 р.

Джерело: [20]

У відповідь країни відреагували по-різному, знову ж таки виходячи із інституційної спроможності, власного фінансового та економічного потенціалу: наприклад, ЄС, Китай прийняли рішення про запровадження дзеркальних тарифів, Аргентина та Бразилія для зниження інфляційного тиску зменшили мита на споживчі та промислові товари. Тобто, зростання економічної невизначеності та фінансової волатильності погіршує фінансову конкурентну позицію країн, які мають вразливу фінансову систему, велику зовнішню заборгованість, нестабільний валютний курс або слабкі інституційні рамки. Водночас це створює переваги для країн із сильними інституціями, стабільною політикою та низьким ризиком, бо за таких умов вони стають конкурентоспроможними для залучення фінансового капіталу.

Під впливом зростаючої нестабільності та невизначеності, фінансова конкуренція трансформується у податкову конкуренцію, бо через розбіжності очікувань монетарної політики, зокрема, США та ЄС, поглиблюється напруженість на фінансових ринках [23], у відповідь на зростання конкуренції за капітал країни змінюють структуру податкових стратегій, бо «ефективна та справедлива податкова система є важливим чинником для стимулювання економічного розвитку та залучення інвестицій» [9].

Впродовж останніх десятиліть у податкових системах більшості країн були присутні дві взаємопов'язані тенденції, які були спрямовані на їх адаптацію до структурних змін глобальної економіки та зміщення акценту з прямих податків на непрямі: поступове, хоча й асиметричне, зниження податкового тиску на капітал для створення сприятливих умов для інвестиційної активності та фінансової конкурентоспроможності національних економік; фіскальне переформатування у напрямі непрямого оподаткування та збільшення частки непрямих податків у дохідній частині бюджету. Разом з тим, з огляду на виклики останніх років, відбулися зміни в корпоративному оподаткуванні. У 2024 р. 30 країн змінили ставки податку на прибуток – 8 з них підвищили ставки [24], хоча вони мають гнучкі механізми впровадження та не стримують інвестиційної активності: в Естонії ставка податку вперше за останні роки зросла у 2025 р. з 20 % до 22 %, у Латвії – з 15 % до 16 %, хоча залишилася пільга для малих підприємств; в Словенії – з 19 % до 22 % до 2028 р. [24]. У той же час, регіональні відмінності у ставках корпоративного оподаткування відображають структурну асиметрію глобальної податкової політики.

З огляду на зростання глобальної нестабільності та викликів, об'єктивно формуються багаторівневі податкові стратегії – глобальні, регіональні та національні, кожна з яких має власну мету, інструменти реалізації та інституційну основу. У світовій практиці немає ідеальних податкових стратегій, адже кожна країна по-різному обирає стратегічні орієнтири, рівень залучення інвестицій, джерела формування податкової бази. Питання полягає у виробленні оптимальної конфігурації податкових інструментів, збереженні балансу між ефективністю та гнучкістю податкової системи, щоб вона була спроможна фінансувати видатки та підтримувати фінансову конкурентоспроможність, забезпечувати економічну стабільність і соціальну справедливість.

Зважаючи на різноманітність підходів до формування податкових стратегій країнами із різним рівнем економічного розвитку, міжнародні організації докладають багато зусиль для формування справедливої та узгодженої системи оподаткування. Їхньою метою є стимулювання країн до перегляду національних податкових стратегій, гармонізації фіскальних підходів та запровадження глобальних принципів оподаткування, які б зменшили рівень податкової конкуренції між країнами.

Варто зазначити, що система міжнародного оподаткування не функціонує як єдиний централізований організм, вона має гібридний характер – поєднує елементи національних податкових режимів із наднаціональними рекомендаціями та нормами, домовленостями, практиками, що виробляються через міжнародне співробітництво країн.

Міжнародна координація у сфері оподаткування включає двосторонні та багатосторонні угоди про уникнення подвійного оподаткування, які дають можливість чітко врегулювати в якій країні сплачувати податки; ініціативи ОЕСР, зокрема BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) [25]; ініціатива ОЕСР і G20 Pillar Two; обмін податковою інформацією між податковими органами різних країн (наприклад, Common Reporting Standard, CRS); рекомендації міжнародних організацій, зокрема, Міжнародного валютного фонду і Світового банку та ін. Проєкт Inclusive Framework on BEPS [26] діє з 2016 року та розширив свої можливості за межі ОЕСР, об'єднавши понад 140 країн. Так країни, які не є членами ОЕСР, отримали можливість спільно працювати над податковими реформами та впроваджувати сучасні стандарти прозорості та справедливості. Разом з тим, наприклад, МВФ чи Світовий банк не мають повноважень безпосередньо змусити країни обирати конкретні податкові стратегії, проте вони надають рекомендації щодо податкової справедливості, цифровізації фіскальних систем і зміцнення податкового адміністрування, що особливо актуально в країнах, що розвиваються.

На регіональному рівні країни, як правило, використовують скоординовану та узгоджену податкову політику, спрямовану на створення сприятливого конкурентного середовища внутрішнього ринку, але, наприклад, в межах Африканського Союзу (АС) складно досягти спільної податкової політики, бо фінансове та економічне середовище країн дуже відрізняється, однак форум у 2020 р. показав, що АС прагне активізувати свою роль у податковій політиці [27]. В межах ЄС кожна країна має власну стратегію, проте є спільні ініціативи щодо фіскальної координації у відповідь на глобальні виклики та цифрову трансформацію; екологічного та непрямого оподаткування; боротьби з ухиленням від оподаткування, що дозволяє гармонізувати національні податкові системи [28].

Щодо податкових стратегій України, то впродовж останніх десятиліть вони зазнають трансформацій відповідно до прийнятих міжнародних зобов'язань та орієнтації на європейський вектор розвитку, що стало причиною багаторічних реформ, бо в контексті гармонізації «підвищення ефективності податкової системи сприяє не тільки фінансовій стабільності держави, але й активізації підприємницької діяльності» [7]. Серйозним викликом стали гібридні загрози, які посилилися після повномасштабного вторгнення у 2022 р., що суттєво змінило податкову систему, але вона буде й далі змінюватися [29]. Українські вчені А. Крисоватий та В. Валігура критично оцінюють податкові реформи з початку війни, бо результати свідчать про їх надмірну лібералізацію. Окремі з розглянутих змін не принесли бажаного регулюючого ефекту, а натомість створили загрози фіскальній безпеці держави та передумови для зловживань недобросовісними платниками податків [5].

Для України стратегічного значення набувають питання прозорості податкових процесів, тому вона поступово імплементує стандарти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у сфері боротьби з розмиванням бази оподаткування та переміщенням прибутку (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS). 01 січня 2017 року вона офіційно приєдналася до цього проєкту, ставши учасницею Inclusive Framework. Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» [30], який вніс до Податкового кодексу України низку норм, спрямованих на реалізацію дій BEPS. Разом з тим, поділяємо думку Н. Крюкової, що в податковій системі України «впроваджені елементи податкових систем з багатьох розвинених країн, однак вона не є досконалою» [6], тому трансформація податкової стратегії буде тривати і в період післявоєнного відновлення, бо країна має конкурувати за показниками якості податкового середовища.

Враховуючи зростаючі виклики глобальної конкуренції, вважаємо, що сучасні податкові стратегії повинні мати наступні параметри: бути стійкими до глобальних викликів та загроз, що підвищуватиме їх гнучкість під час криз; адаптивними до макроекономічних коливань та враховувати циклічність економіки; стимулювати інвестиційну та інноваційну активність шляхом формування системної політики, а не фрагментарних рішень, із визначенням стратегічно важливих секторів економіки, орієнтацією при наданні пільг на витрати на інновації, використанням механізму податкових кредитів на наукові дослідження та розробки тощо; ґрунтуватися на прогнозованості прийнятих рішень та підтримувати фіскальну стійкість (інституціоналізація середньострокового податкового планування, системний моніторинг ефективності податкових пільг, створення єдиної бази податкових рішень та консультацій та ін.); орієнтуватися на стабільність і ефективність податкового середовища; бути інтегрованою з податковою та фінансовою політиками; корелювати із основними завданнями монетарної та боргової політиками держави; використовувати «зелені податки» як драйвер фінансової конкурентоспроможності; підтримувати соціальний вплив податкової політики та відповідати принципам соціальної справедливості; розвивати податкову освіту для формування податкової культури; бути орієнтованими на цифровізацію та технологічну трансформацію податкової системи;

узгоджувати елементи національної податкової стратегії із міжнародними стандартами, зберігаючи баланс між національними інтересами та взятими зобов'язаннями.

У контексті зміни парадигми економічної безпеки, посилення волатильності світових ринків та фрагментації фінансових потоків, країнам вкрай важко сформувати такі податкові стратегії, які були б здатні підтримувати інвестиційну активність навіть у періоди глобальної нестабільності, відповідати принципам фінансової адаптивності, одночасно зменшуючи вразливість бюджетної системи до гібридних викликів та загроз, забезпечуючи податкову конкурентоспроможність без поглиблення фіскальних ризиків, сприяючи екологічній відповідальності та соціальній інклюзії, а також інтеграції цифрових рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження підтверджує, що в період глобальної нестабільності та гібридних викликів податкові стратегії є проєкцією внутрішнього середовища та можливостей країни забезпечувати фінансову конкурентоспроможність, підтримувати соціальну справедливість і фінансову стійкість, водночас забезпечуючи належний рівень безпеки. За таких умов важливим є досягнення балансу між короткостроковими цілями та довгостроковими пріоритетами податкових стратегій, наявність достатнього запасу міцності, який дозволить країні протистояти гібридним викликам та подолати загрози, підтримати соціальну згуртованість та конкурентоспроможність бізнесу.

Література

1. Evans A., Jones B., Steven D. Confronting the Long Crisis of Globalization. Risk, Resilience and International Order. 2010. URL: <https://www.brookings.edu/articles/confronting-the-long-crisis-of-globalization/> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Benitez J. C., Mansour M., Pecho M., Vellutini C. Building Tax Capacity in Developing Countries Staff Discussion Notes. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/09/15/Building-Tax-Capacity-in-Developing-Countries-535449> (дата звернення: 15.04.2025).
3. International Corporate Tax Reform. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept., and International Monetary Fund. Legal Dept. Policy Papers 2023. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400232558.007>.
4. Tax Policy Reforms 2024. OECD and Selected Partner Economies. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2024_c3686f5e-en.html (дата звернення: 15.04.2025).
5. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 33-53.
6. Крючкова Н. М. Прогнозування і вплив зміни податкової політики на соціально-економічні показники України. *Академічні візії*. 2023. Випуск 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/504> (дата звернення: 01.04.2025).
7. Марущак О. А. Актуальні питання гармонізації податкового законодавства України до вимог Європейського Союзу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 605-610. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/317261/307798> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Олейнікова Л. Г. Конкурентоспроможність податкової системи: теорія та практика : монографія. Запоріжжя : Видавець ФОП Мокшанов В.В. ; Київ : ДНУ «Акад. фін. управління», 2020. 536 с.
9. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3485> (дата звернення: 01.04.2025).
10. Теплова Л. І. Міжнародна податкова конкуренція: сутність та особливості впливу на стабільність світової економіки. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 143-146.
11. Global Risks Report 2023. WEF. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (дата звернення: 26.03.2025).
12. Герасіна Л. М., Требін М. П. «Злами світосистеми»: глобальні зрушення та гібридні виклики. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія* : зб. наук. пр. 2020. Т. 4. № 47. С. 72-93.
13. Hoffman F. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. 2007. URL: <https://potomac institute.us/reports/19-reports/1163-conflict-in-the-21st-century-the-rise-of-hybrid-wars> (дата звернення: 15.04.2025).
14. Голуб'як Н., Голуб'як І. Гібридні загрози як виклики безпековій політиці ЄС. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2023. Випуск 15. С. 53-59.
15. Strategic Autonomy and European Economic and Research Security. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/strategic-autonomy-and-european-economic-and-research-security_en (дата звернення: 15.04.2025).

16. Сизов А., Коваль О., Пахольчук В. Військова могутність та мілітаризація глобального простору. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2022. № 3(51). С. 49-55.
17. Trends in world military expenditure. *Stockholm International Peace Research Institute*. 2024. URL: <https://www.sipri.org/publications/2025/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2024> (дата звернення: 06.04.2025).
18. Government Spending. What do governments spend their financial resources on? URL: <https://ourworldindata.org/government-spending> (дата звернення: 15.04.2025).
19. What exactly is economic competitiveness? *WEF*. 2017. URL: <https://www.weforum.org/stories/2017/09/what-is-economic-competitiveness/> (дата звернення: 15.04.2025).
20. Enhancing Resilience amid Uncertainty. *IMF*. April 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025> (дата звернення: 20.05.2025).
21. Volatility Tremors Spread After Tariff Shock. *MSCI*. 2025. URL: <https://www.msci.com/research-and-insights/quick-take/volatility-tremors-spread-after-tariff-shock> (дата звернення: 15.04.2025).
22. GTA Monthly Roundup: April 2025. *Global Trade Alert*. 2025. URL: <https://globaltradealert.org/blog/GTA-Monthly-Roundup-April-2025> (дата звернення: 20.05.2025).
23. Press conference: Christine Lagarde, President of the ECB, Luis de Guindos, Vice-President of the ECB. *ECB*. 2025. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/press_conference/monetary-policy-statement/2025/html/ecb.is250417~091c625eb6.en.html (дата звернення: 25.04.2025).
24. Corporate Tax Rates Around the World, 2024. *Tax Foundation*. 2024. URL: <https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/> (дата звернення: 15.04.2025).
25. Base erosion and profit shifting (BEPS). *OECD*. 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html> (дата звернення: 15.04.2025).
26. Inclusive Framework on BEPS shows progress in making dispute resolution more effective and in improving tax transparency through. Country-by-Country reporting. *OECD/G20*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2023/10/inclusive-framework-releases-new-multilateral-convention-to-address-tax-challenges-of-globalisation-and-digitalisation-.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).
27. Taxing Rights for Africa in The New World & Effects of COVID-19: The Role of Tax Policymakers and Tax Administrators. *African Tax Administration Forum (ATAF)*. 2020. URL: <https://www.ataftax.org/4th-high-level-tax-policy-dialogue-a-collaboration-between-the-african-tax-administration-forum-and-the-african-union-commission> (дата звернення: 15.04.2025).
28. Tax policies in the European Union. 2020 survey. *European Commission*. 2020. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/tax-policies-european-union-survey_en (дата звернення: 15.04.2025).
29. Онешко С. В., Сирцева С. В., Кульганік О. М. Податкова реформа на період війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/672> (дата звернення: 01.04.2025).
30. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 01.01.2020 р. № 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

References

1. Evans, A., Jones, B. and Steven, D. (2010), "Confronting the Long Crisis of Globalization. Risk, Resilience and International Order", available at: <https://www.brookings.edu/articles/confronting-the-long-crisis-of-globalization/> (access date April 25, 2025).
2. Benitez, J. C., Mansour, M., Pecho, M. and Vellutini, C. (2023), "Building Tax Capacity in Developing Countries Staff Discussion Notes", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/09/15/Building-Tax-Capacity-in-Developing-Countries-535449> (access date April 15, 2025).
3. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept., and International Monetary Fund. Legal Dept. (2023), International Corporate Tax Reform, DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400232558.007>.
4. OECD and Selected Partner Economies (2024), Tax Policy Reforms 2024, available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-policy-reforms-2024_c3686f5e-en.html (access date April 15, 2025).
5. Krysovatiy, A.I. and Valihura, V.A. (2022), "Innovations and directions for improving the tax legislation of Ukraine under martial law", *Finansy Ukrainy*, no. 6, pp. 33-53.
6. Kriuchkova, N.M. (2023), "Forecasting and impact of tax policy changes on socio-economic indicators of Ukraine", *Akademichni vizii*, Issue 18, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/504> (access date April 01, 2025).

7. Marushchak, O.A. (2024), "Current issues of harmonization of Ukrainian tax legislation with the requirements of the European Union", *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 6, pp. 605-610, available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/317261/307798> (access date April 01, 2025).
8. Oleinikova, L.H. (2020), *Konkurentospromozhnist podatkovoi systemy: teoriia ta praktyka* [Competitiveness of the tax system: theory and practice], monograph, Vydavets FOP Mokshanov V.V., Zaporizhzhia, DNU "Akad. fin. upravlinnia", Kyiv, Ukraine, 536 p.
9. Smyrna, K. (2024), "Main problems of the Ukrainian taxation system", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3485> (access date April 01, 2025).
10. Teplova, L.I. (2025), "International tax competition: the essence and specifics of the impact on the stability of the world economy", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 9, pp. 143-146.
11. WEF (2023), Global Risks Report 2023, available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (access date March 26, 2025).
12. Herasina, L.M. and Trebin, M.P. (2020), "'Breakdowns in the world system': global shifts and hybrid challenges", *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho. Serii: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia* : zb. nauk. pr., Vol. 4, no. 47, pp. 72-93.
13. Hoffman, F. (2007), "Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars", available at: <https://potomacinstitute.us/reports/19-reports/1163-conflict-in-the-21st-century-the-rise-of-hybrid-wars> (access date April 15, 2025).
14. Holubiak, N. and Holubiak, I. (2023), "Hybrid threats as challenges to EU security policy", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Politolohiia*, Issue 15, pp. 53-59.
15. Strategic Autonomy and European Economic and Research Security, available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/strategic-autonomy-and-european-economic-and-research-security_en (access date April 15, 2025).
16. Syzov, A., Koval, O. and Pakholchuk, V. (2022), "Military power and the militarization of global space", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viiskovo-spetsialni nauky*, no. 3(51), pp. 49-55.
17. Stockholm International Peace Research Institute (2024), Trends in world military expenditure, available at: <https://www.sipri.org/publications/2025/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2024> (access date April 06, 2025).
18. Government Spending. What do governments spend their financial resources on?, available at: <https://ourworldindata.org/government-spending> (access date April 15, 2025).
19. WEF (2017), What exactly is economic competitiveness?, available at: <https://www.weforum.org/stories/2017/09/what-is-economic-competitiveness/> (access date April 15, 2025).
20. IMF (2025), Enhancing Resilience amid Uncertainty, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025> (access date May 20, 2025).
21. MSCI (2025), Volatility Tremors Spread After Tariff Shock, available at: <https://www.msci.com/research-and-insights/quick-take/volatility-tremors-spread-after-tariff-shock> (access date April 15, 2025).
22. Global Trade Alert (2025), GTA Monthly Roundup: April 2025, available at: <https://globaltradealert.org/blog/GTA-Monthly-Roundup-April-2025> (access date May 20, 2025).
23. ECB (2025), Press conference: Christine Lagarde, President of the ECB, Luis de Guindos, Vice-President of the ECB, available at: https://www.ecb.europa.eu/press/press_conference/monetary-policy-statement/2025/html/ecb.is250417~091c625eb6.en.html (access date April 25, 2025).
24. Tax Foundation (2024), Corporate Tax Rates Around the World, 2024, available at: <https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/> (access date April 15, 2025).
25. OECD (2025), "Base erosion and profit shifting (BEPS)", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html> (access date April 15, 2025).
26. OECD/G20 (2023), Inclusive Framework on BEPS shows progress in making dispute resolution more effective and in improving tax transparency through. Country-by-Country reporting, available at: https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2023/10/inclusive-framework-releases-new-multilateral-convention-to-address-tax-challenges-of-globalisation-and-digitalisation-.html?utm_source=chatgpt.com (access date April 15, 2025).
27. African Tax Administration Forum (ATAF) (2020), Taxing Rights for Africa in The New World & Effects of COVID-19: The Role of Tax Policymakers and Tax Administrators, available at: <https://www.ataftax.org/4th-high-level-tax-policy-dialogue-a-collaboration-between-the-african-tax-administration-forum-and-the-african-union-commission> (access date April 15, 2025).
28. European Commission (2020), Tax policies in the European Union. 2020 survey, available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/tax-policies-european-union-survey_en (access date April 15, 2025).

29. Oneshko, S.V., Syrtseva, S.V. and Kulhanik, O.M. (2022), "Tax reform for the war period", *Efektivna ekonomika*, no. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/672> (access date April 01, 2025).

30. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine to improve tax administration, eliminate technical and logical inconsistencies in tax legislation" dated 01.01.2020 no. 466-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (access date March 22, 2025).

Буковський М.М., Михайляк Ю.З.

ФІНАНСОВА КОНКУРЕНЦІЯ КРАЇН ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

Мета. Обґрунтування трансформації податкових стратегій, спрямованих на підтримання економічної активності та фінансової конкурентоспроможності країн у глобальному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та наявністю гібридних викликів.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження створює сукупність загальнонаукових і спеціальних підходів, які дозволили здійснити системне дослідження фінансової та податкової конкуренції в умовах глобальної невизначеності та гібридних викликів. У роботі використовуються наступні методи: теоретичного узагальнення – для обґрунтування змісту понять «фінансова конкуренція» та «податкова стратегія»; системного підходу – для визначення взаємозв'язку між глобальними викликами, економічною безпекою та податковими стратегіями держави; статистичні, аналізу і синтезу – для оцінки основних змін у податкових системах; порівняльного аналізу – для зіставлення податкових моделей різних країн; абстрактно-логічний метод – для узагальнення напрямків трансформації податкових стратегій в умовах глобальної невизначеності, формулювання висновків.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що глобальна полікриза, спричинена енергетичними, фінансовими, технологічними та безпековими шоками, посилила роль фіскальної політики у забезпеченні стійкості держав. Встановлено, що фінансова конкуренція має багаторівневий характер, тому часто на практиці перетинається із податковою конкуренцією, бо під впливом гібридних викликів країни можуть бути привабливими для інвестування через вдосконалення податкових систем, запровадження стимулів, підвищення прозорості та гармонізацію фіскальних норм. Оцінено стан глобальної економічної невизначеності та її вплив на фінансову конкуренцію. Проаналізовано тенденції корпоративного оподаткування у світі, що сприяють формуванню справедливої податкової архітектури. З'ясовано особливості формування податкової стратегії України, у тому числі з початку 2022 р. Обґрунтовано параметри трансформації податкових стратегій, зокрема, адаптивності, стійкості, цифровізації, екологічної орієнтації, соціальної справедливості та ін.

Наукова новизна результатів дослідження. Отримало подальший розвиток обґрунтування трансформації податкових стратегій, що реалізуються на глобальному, регіональному та національному рівнях. Зазначена трансформація зумовлена необхідністю врахування фіскальної стійкості, інституційної спроможності та безпекових орієнтирів у контексті посилення глобальної невизначеності. Розкрито механізм впливу гібридних викликів на структуру фінансової конкуренції держав і доведено необхідність інтеграції податкової політики у систему економічної безпеки.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державного управління для розроблення податкових стратегій, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості та забезпечення фінансової конкурентоспроможності, формування прогнозованого податкового середовища, узгодження національної фіскальної політики з міжнародними стандартами, а також під час розроблення програм післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: фінансова конкуренція, податкова конкуренція, податкова стратегія, глобальна невизначеність, гібридні виклики та загрози, фіскальна політика, фінансова система, економічна безпека, BEPS, цифровізація, інвестиції, конкурентоспроможність країн.

Bukovskyi M.M., Mykhaylyak Y.Z.

FINANCIAL COMPETITION OF COUNTRIES AND TRANSFORMATION OF TAX STRATEGIES IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY AND HYBRID CHALLENGES

Purpose. The aim of the article is to substantiate the transformation of tax strategies aimed at maintaining economic activity and financial competitiveness of countries in a global environment characterized by a high level of uncertainty and the presence of hybrid challenges.

Methodology of research. The methodological basis of the study is created by a set of general scientific and special approaches that allowed for a systematic study of financial and tax competition in the context of global uncertainty and hybrid challenges. The following methods are used in the work: theoretical generalization – to substantiate the content of the concepts of "financial competition" and "tax strategy"; systemic approach – to determine the relationship between global challenges, economic security and tax

strategies of the state; statistical, analysis and synthesis – to assess the main changes in tax systems; comparative analysis – to compare tax models of different countries; abstract and logical method – to generalize the directions of transformation of tax strategies in the context of global uncertainty, and to formulate conclusions.

Findings. It is substantiated that the global polycrisis caused by energy, financial, technological and security shocks have strengthened the role of fiscal policy in ensuring the stability of states. It is established that financial competition is multi-level in nature; therefore, it often intersects with tax competition in practice, because under the influence of hybrid challenges, countries can be attractive for investment through improving tax systems, introducing incentives, increasing transparency and harmonizing fiscal norms. The state of global economic uncertainty and its impact on financial competition are assessed. Trends in corporate taxation in the world that contribute to the formation of fairer tax architecture are analysed. The features of the formation of Ukraine's tax strategy are clarified, including from the beginning of 2022. The parameters of the transformation of tax strategies are substantiated, in particular, adaptability, sustainability, digitalization, environmental orientation, social justice, etc.

Originality. The substantiation for the transformation of tax strategies implemented at the global, regional and national levels has been further developed. This transformation is due to the need to take into account fiscal sustainability, institutional capacity and security guidelines in the context of increasing global uncertainty. The mechanism of the influence of hybrid challenges on the structure of financial competition of states was revealed and the need to integrate tax policy into the system of economic security was proven.

Practical value. The obtained results can be used by public administration bodies to develop tax strategies aimed at increasing financial stability and ensuring financial competitiveness, forming a predictable tax environment, harmonizing national fiscal policy with international standards, as well as when developing programs for the post-war recovery of the Ukrainian economy.

Key words: financial competition, tax competition, tax strategy, global uncertainty, hybrid challenges and threats, fiscal policy, financial system, economic security, BEPS, digitalization, investments, competitiveness of countries.

Дата надходження рукопису: 18.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 21.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025



СТАТИСТИКА, ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 004.65:657

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.16>

JEL Classification: M41, O34, C80

Бруханський Р.Ф.,

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9360-1109>,*

Спільник І.В.,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8825-3584>,*

Спільник П.М.,

здобувач третього ступеня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю «Облік і оподаткування»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8735-6452>,*

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

БАЗИ ДАНИХ ЯК НОВІТНІ АКТИВИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ВИКЛИКИ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

Brukhanskyi R.F.,

*dr.sc.(econ.), professor, head at the department of
business analytics and innovation engineering,*

Spilnyk I.V.,

*Ph.D., assoc. prof., associate professor at the
department of business analytics and innovation engineering,*

Spilnyk P.M.,

PhD student (Doctor of Philosophy)

in the specialty "Accounting and Taxation",

West Ukrainian National University, Ternopil

DATABASES AS EMERGING ASSETS: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND CHALLENGES OF REFLECTION IN ACCOUNTING AND REPORTING

Постановка проблеми. У цифрову епоху дані (масиви інформації) стають істотним, а в окремих випадках вирішальним фактором розвитку бізнесу. Для багатьох компаній вони відіграють роль надважливого ресурсу, який дозволяє здійснити розробку стратегії розвитку організації, суттєво підвищувати ефективність бізнесу, прискорити перебіг операційних процесів, покращити якість продукції та послуг, зміцнити власну конкурентоспроможність та ринкові позиції [1]. Як інформаційний, цифровий актив, база даних може слугувати джерелом доходу через продаж доступу до інформації, ліцензування даних або використання їх у комерційних аналітичних продуктах [2].

У міру зростання ролі даних як важливої складової бізнес-процесів набуває значної актуальності проблема їхнього адекватного відображення в системі обліку та фінансової звітності, як це здійснюється щодо інших благ (нерухомості, запасів, фінансових ресурсів, тощо) у складі майна та боргових прав підприємства, що відображають його реальний економічний потенціал.

Облік баз даних, який полягає у виконанні спеціальних процедур відповідно до господарських

* Науковий керівник: Бруханський Р.Ф. – д-р. екон. наук, професор

операцій з такими об'єктами в обліковій системі підприємства, повинен здійснюватися задля контролю, аналізу та управління ними, а також адекватного розкриття інформації для належного інформування користувачів фінансової звітності. Однак, чинна облікова практика у більшості випадків не передбачає розгляд баз даних як самостійного об'єкта обліку (йдеться про масиви інформації, а не програмні продукти та технічні засоби забезпечення їхнього використання).

Відображення баз даних як об'єкта обліку з методологічного боку є відносно новою і доволі складною проблемою, оскільки її практичне вирішення, насамперед, можливе у рамках, котрі визначені чинними стандартами обліку, з одночасним врахуванням численних аспектів, які зумовлені сутнісними характеристиками і особливостями інформації як активу, технічною стороною питання, економічним контекстом ситуації, нормами інформаційного та авторського права, міркування безпеки тощо.

Виходячи із змісту баз даних, цілком логічним є їхній розгляд як певного блага або економічного ресурсу у притаманній йому особливій нематеріальній формі. Проте, сутнісна природа баз даних і притаманні особливості істотним чином відрізняють їх від інших видів нематеріальних активів. Цей аргумент лежить в основі припущення, що бази даних є особливо чутливими до виконання вимог щодо їхнього визнання. До того ж обставини, які супроводжують пов'язані з ними процеси і господарські операції, та їхнє належне відображення у системі обліку та звітності, подекуди спричиняють подальші питання методології, які складно вирішити із застосуванням існуючих підходів, ставлять під сумнів однозначність тверджень, ускладнюють надання впевненості, залишають значне місце для так званого професійного судження.

Цілком доречною здається ідея відокремленого обліку масивів даних від самої бази даних як інфраструктури, але методологія цього підходу залишається нерозробленою. Як наслідок, у поточному професійному та науковому дискурсі пропонується підхід до розгляду активів даних (data assets), як пересічної складової нематеріальних активів, який, на нашу думку, недостатнім чином враховує особливості цього потенційного об'єкта обліку.

На сьогодні відображення баз даних у фінансовій звітності є скоріше винятком, ніж практикою. Так, наприклад, опубліковані у дослідженні [3] результати проведеного у 2024 році репрезентативного обстеження засвідчили, що незважаючи на внесені регуляторами обліку у КНР зміни, котрі дозволяють визнавати бази даних як активи, лише 2 % публічних фірм відобразили інформацію про них у фінансовій звітності, засвідчивши при цьому їхній неординарний вплив на фінансові результати.

Що стосується вітчизняного досвіду, то нами поки що не знайдено жодного конкретного задокументованого випадку, щоб українські підприємства у фінансовій звітності офіційно виокремлювали бази даних у складі нематеріальних активів¹. Серед можливих причин відсутності таких прикладів: неврегульованість процедури визнання, правові аспекти, складність достовірної оцінки, відсутність внутрішньої практики та звичка не виокремлювати, навіть якщо можна, через ризики розголошення чи складнощі з підтвердженням цінності.

Зазначене свідчить про існування інституційних, методологічних, фінансових, бізнесових та професійно-поведінкових перепон стосовно дотримання вимог визнання та розкриття інформації щодо баз даних та їх впливу на формування вартості компаній задля покращення актуальності облікової інформації в умовах її реальної цифровізації. Висвітленню таких проблемних аспектів присвячені подальші частини нашого викладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системний критичний огляд літератури за окресленою проблемою засвідчує, що першочергову увагу дослідників зосереджено на обліку нематеріальних активів загалом, в основному інтелектуальної власності (патент, бренд, know-how тощо), а не інформаційних масивів з притаманними їм особливостями, і що концепція обліку для баз даних як активу ще тільки формується.

Важливе значення для розуміння сутності проблеми має робота Т. Г. Девенпорта «Конкуренція в аналітиці: нова наука перемоги» [4], ключова ідея якої полягає у тому, що компанії, які при обґрунтуванні рішень спираються на дані та аналітику, отримують значну конкурентну перевагу, а також праця «Друга ера машин: робота, прогрес та процвітання в епоху блискучих технологій» (Е. Брінйольфссон та А. МакАфі) [5]. Дослідженню ролі цифрових та інформаційних активів присвячено також публікації «Нематеріальні активи та створення вартості» (Й. Г. Даум) [6] та «Домінування нематеріальних активів: наслідки для управління підприємством та корпоративної звітності» (Б. Лев та Й. Г. Даум) [7].

Щодо облікового аспекту проблеми, за відправну точку дослідження визначено регламентуючі облік документи, такі як «Концептуальна основа фінансової звітності» [8], міжнародні [9; 10] та національний [11] стандарти з обліку нематеріальних активів, які визначають критерії визнання активом і нематеріальним активом, методологію обліку нематеріальних активів,

¹ Розкриття інформації про нематеріальні активи у I розділі Приміток. Орім того, у статистичній звітності про капітальні інвестиції згадуються витрати/інвестиції в нематеріальні активи, і в деяких випадках прямо бази даних як компонент нематеріальних активів.

включаючи бази даних [8–11] а також такі, що упорядковують визначення їхньої справедливої вартості [12].

Автором і співавтором низки досліджень з обліку нематеріальних активів, які стали класикою, є Б. Лев, зокрема його роботи [7; 13; 14]. Проблеми оцінки нематеріальних активів у своїй праці висвітлює А. Дамодаран [15], як і автори Р. Рейлі та Р. Швайс [16], котрі розкривають методи оцінки нематеріальних активів, у тому числі баз даних. У публікації дослідників Х. Хуссінкі, Т. Кінг, Ж. Дюме, Е. Штайнхьофель [17] здійснено критичний огляд еволюції обліку нематеріальних активів у 2000–2024 рр. Автори Г. Баркер, А. Леннард, С. Пенман, А. Тейшейра [18] досліджують актуальні питання обліку нематеріальних активів та шляхи їхнього вирішення.

Автори Б. Г. Віксом та Дж. В. Росс у своїй праці [19] більш детально досліджують інформаційні активи і те, як компанії можуть визначати та відображати їхню цінність задля підвищення ефективності управління.

У дослідженні авторів К. Коррадо, Дж. Гаскел, М. Йоммі, К. Йона-Лазініо [20] висвітлено основи, методи та попередні оцінки визначення даних як активу. Г. Аллеманн [21] вважає, що облік даних є важливою складовою стратегії ефективної фінансової звітності та прийняття рішень в інформаційну епоху, а у праці А.-М. Волш [22] проаналізовано наслідки визнання даних як активів для фінансової звітності та запропоновано рекомендації щодо змін в облікових стандартах. У публікації науковців Г. Т. Люббе та Г. Х. Стайн [23] узагальнено існуючі підходи до оцінювання інформаційних активів та запропоновано напрями подальших досліджень для удосконалення методик визначення їхньої вартості.

У праці авторів Ф. Сюн, М. Се, Л. Чжао, С. Лі, Х. Фан [24] дискутується проблема визнання big data як нематеріальних активів, аналізуються положення CAS, IFRS, U.S. GAAP щодо можливих підходів до оцінки таких активів. Автори Н. Ель-Тауї, М. Абдель-Кадер [25] розглядають модель оцінки інформації як активу та визнання «інформації» як нематеріального активу. У роботі авторів С. Гао, С. Лю та Х. Лу [3] проаналізовано результати опитування та емпіричних даних щодо визнання та розкриття баз даних у КНР після запровадження змін у бухгалтерському обліку, які дозволяють визнавати дані як активи у фінансовій звітності. Заслугує на увагу дослідження І. Лі [26], у якому розглядається еволюція облікової концепції баз даних та проблеми їхнього оцінювання (ціноутворення). Автором Ц. Чжаном здійснено висвітлення передумов визнання та виміру активів даних [27].

Слід відзначити значну дослідницьку, методологічну та інформаційно-роз'яснювальну роботу в галузі обліку і аудиту консалтингових організацій, зокрема, EY (Ernst & Young Global Limited), яка у серпні 2025 року опублікувала своє керівництво з обліку нематеріальних активів [28], та EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) з її роботою [29].

Дослідженню проблеми облікового визнання «активів інформаційних технологій» в Україні присвячені праці Г. В. Нашкерської [30; 31], яка вживає загальне поняття «інформація» стосовно потенційного облікового об'єкта, маючи на увазі буквальний переклад англomовного поняття «data», яке перекладається як дані, або інформація². Заслугують на увагу роботи І. Деруна та Х. Мисаки [32], Р. Бруханського й І. Спільник [33], у яких досліджуються проблемні питання ідентифікації, контрольованості, оцінки та відображення у фінансовій звітності таких цифрових активів, як криптовалюта, криптоактиви та інші цифрові і нецифрові активи, а також сформульовано ідею про формування цифрової парадигми обліку [34].

Водночас, за винятком дотичних до предмета дослідження публікацій практиків [35–39], порушена проблема не потрапила у фокус інтересів вітчизняних науковців. Однак, з огляду на безсумнівну актуальність, вона, на нашу думку, є недостатньо дослідженою і потребує подальших розвідок.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження концептуальних засад, аналіз проблемних аспектів і викликів визнання, оцінки та відображення баз даних у системі бухгалтерського обліку та звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цифровому суспільстві бази даних пронизують усі сфери життя задля забезпечення швидкого доступу до інформації та автоматизації процесів. У табл. 1 систематизовано інформацію про найбільш поширені та перспективні сфери використання баз даних.

Зазначене у табл. 1, а наведений перелік далеко не є вичерпаним, свідчить про значення, широту і різноманіття сфер застосування баз даних, як надважливого інформаційного ресурсу.

Однак, у багатьох випадках облік баз даних та розкриття інформації щодо їхнього впливу на вартість бізнесу не набули належного поширення. Нижче викладено наступні положення проблеми.

² Щодо баз даних, які визнані активом, вважаємо за доцільне вживати термін «активи даних» як до англomовного відповідника до поняття «data assets» та за аналогією вживання терміну «великі дані» щодо «big data».

Таблиця 1

Галузі використання, компанії, зміст і призначення баз даних

Галузі використання	Компанії, призначення та зміст баз даних
Світові технологічні гіганти активно використовують бази даних для зберігання та аналізу інформації про користувачів, що робить їх одним із найцінніших активів компаній [19]	Alphabet Inc. (Google) – накопичує масиви даних про пошукові запити, поведінку користувачів, картографічні сервіси та рекламні алгоритми.
	Meta Platforms (Facebook, Instagram, WhatsApp) – зберігає детальні профілі мільярдів користувачів для персоналізації контенту та таргетованої реклами.
	Amazon – володіє глобальною базою даних клієнтів, історією покупок та використовує поведінкові моделі для покращення рекомендацій системи.
Фінансовий сектор використовує бази даних для обліку транзакцій, кредитних історій та оцінки ризиків шахрайства [40]	Visa, Mastercard – зберігають детальну інформацію про транзакції по всьому світу для аналізу поведінки споживачів.
	JPMorgan Chase, Goldman Sachs – ведуть бази даних клієнтів та фінансових операцій для управління інвестиціями та ризиками.
	Банківські установи – використовують бази даних для персоналізації банківських послуг, прогнозування кредитоспроможності та аналізу поведінки клієнтів.
	Системи SWIFT або Fraud Detection Systems здійснюють аналіз транзакцій для виявлення випадків шахрайства.
У сфері медицини бази даних є важливим активом для ведення електронних медичних карток, клінічних досліджень та аналізу ефективності лікування [41]	Pfizer, Moderna – зберігають дані про результати клінічних випробувань вакцин і ліків для наукових досліджень.
	Медичні страхові компанії (UnitedHealth Group, Cigna) – аналізують інформацію про пацієнтів для розрахунку страхових тарифів.
	Helsi – електронна медична система даних для пацієнтів, лікарів, медичних закладів у системі охорони здоров'я.
	Система IBM Watson Health здійснює аналіз даних пацієнтів для дослідження захворювань; здійснює прогностичне моделювання епідемії на основі історичних даних.
Компанії, що займаються роздрібною торгівлею та електронною комерцією, ведуть бази даних про товари, клієнтів і ланцюги постачання [42]	Walmart, Alibaba, eBay, Amazon використовують дані про купівельну поведінку для прогнозування попиту та формування асортименту.
	Rozetka, Wildberries – аналізують історію покупок та вподобання клієнтів для персоналізації рекламних пропозицій.
Транспортні і поштові компанії використовують бази даних для оптимізації маршрутів і прогнозування попиту [43]	Uber, Bolt – зберігають дані про пересування користувачів, рейтинги водіїв і тарифікацію поїздок.
	FedEx, DHL – ведуть бази даних про відправлення, що допомагає у швидкій та ефективній доставці.
Для організацій, у консалтинговій та інформаційно-аналітичній сфері, робота з даними та їх подальше продукування становлять основу діяльності, є важливим джерелом одержання доходу [44]	Консультанти з ринків здійснюють сегментацію клієнтів на основі демографічних даних, поведінкових шаблонів; проводять тестування рекламних кампаній зі збереженням результатів у реляційних базах даних.
	Фінансово-аналітичні агенції Bloomberg Terminal, Reuters Eikon використовують агрегацію фінансових даних з ринків у реальному часі та алгоритмічний трейдинг на основі баз даних.
	McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) здійснюють агрегацію даних з відкритих джерел, соцмереж і власних досліджень та побудову прогнозних моделей для галузевих звітів.
	Фінансовий консалтинг працює з корпоративними даними, ERP системами/сховищами, технологічною інфраструктурою даних.

Джерело: авторське узагальнення

У загальному випадку під даними розуміють базу даних як «колекція даних, організована відповідно до концептуальної структури, що описує характеристики цих даних і зв'язки між їхніми відповідними об'єктами, яка підтримує одну або більше областей застосування» [45], або систему управління базами даних як «систему, засновану на апаратному та програмному забезпеченні, для визначення, створення, маніпулювання, контролю, управління та використання баз даних» [45].

На відміну від інших ресурсів організації (у тому числі інших видів нематеріальних активів), бази даних володіють особливо важливими для облікового відображення об'єкта сутнісними характеристиками:

– це масиви структурованих інформаційних даних в електронному форматі, що не мають відчутної матеріальної форми, їхня аутентифікація, сприйняття та визначення змісту неможливі без спеціальних електронних засобів (пошукова система, клієнтська частина СУБД тощо);

– вони фізично можуть бути розміщеними локально на диску у комп'ютерній системі, на окремо взятому носію, у хмарній інфраструктурі, або ж як документи, котрі засвідчують їх існування і право на них;

– можуть бути у формі самостійної сукупності даних (файли), придатних для розпізнавання і використання типовими засобами, або як дані, що невіддільні від оболонки (СУБД), яка забезпечує оперування ними (прочитання, обробка, оновлення тощо);

– є об'єктами інформаційного права, авторського права і суміжних прав, які повинні бути ними захищеними;

– можуть бути придбаними; набутими внаслідок реорганізації бізнесу (злиття, поглинання), обміну на інший актив або як внесок учасника до власного капіталу; самостійно створеними (для власного споживання за функціональним призначенням, з метою продажу або надання доступу користувачу за винагороду);

– вони придатні до копіювання, тиражування, знищення та спотворення, тобто є вразливими, як такі, з технічних причин, щодо порушення права на об'єкт або втрати конфіденційності через несанкціонований доступ тощо;

– залежно від їхнього призначення можуть мати (або ні) термін корисного використання та/або потребувати оновлення із заміщенням або доповненням без заміщення існуючого контенту;

– процес створення даних «з нуля» здійснюється із застосуванням R&D підходу, що передбачає такі стадії як: а) проектування; б) розроблення, в рамках проектно-науково-технічної діяльності;

– бази даних можуть потребувати додаткових зусиль і витрат з подальшого удосконалення, модернізації, забезпечення або посилення захисту тощо з необхідністю облікового фіксування таких фактів.

Важливо, що бази даних не є традиційним об'єктом для облікового відображення. Як правило, вони є невіддільним компонентом інформаційного фонду електронної системи підприємства, котра власне включає і облікову складову, яку також розглядають як базу даних, що забезпечує ефективний збір, впорядкування, накопичення і опрацювання значних обсягів інформації [34].

Однак, трапляються ситуації, за яких дані, що мають відносно самостійне значення, можуть становити певну цінність, потребують взяття на облік самого активу або прав на його використання, чи ж навпаки, такий об'єкт може бути проданий, обміняний, наданий в користування, списаний (ліквідований).

Як зазначалося раніше, з даними можуть бути пов'язані витрати і доходи, це своєю чергою впливає на фінансові результати, грошові потоки, вартість бізнесу, зумовлює податкові наслідки. А тому всі операції такого роду мають бути обліковані та впливати на показники фінансової звітності.

Водночас, облік є діяльністю, яка передбачає чітке дотримання юридичних і галузевих норм, принципів, правил і методів. Його здійснення є регламентованим на міжнародному та національних рівнях спеціальними стандартами діяльності у сфері обліку.

Окремого спеціального стандарту для обліку інформаційних активів, у тому числі баз даних, не передбачено. Визначальною підставою для віднесення баз даних в облік до класифікаційної групи «Нематеріальні активи» у складі «Необоротних (фіксованих) активів» є немонетарна і нематеріальна форма існування та, як правило, тривале використання (понад рік, або операційний цикл). Окрім них до цієї групи належать такі об'єкти обліку, як права на використання земельних та інших ресурсів, торгові марки, бренди, винаходи (патенти), ліцензії, програмні продукти тощо. Ці права, що юридично зафіксовані, також мають, як правило, довгостроковий характер.

Ключові положення обліку баз даних полягають у їхній відповідності визначенню та у виконанні вимог «якщо і тільки якщо», наведених у регламентуючих облік документах, щодо їхнього визнання:

1) активом, а саме:

- об'єкт повинен бути контрольованим компанією;
- він потенційно здатен приносити економічні вигоди [8].

2) нематеріальним активом, тобто:

- немонетарним об'єктом, що може бути ідентифікований;
- його вартість може бути достовірно визначеною [9; 11].

А тому, якщо об'єкт відповідає зазначеним визначенням і всі умови щодо його визнання нематеріальними активами виконуються, то облік баз даних підпадає під норми, принципи, правила і процедури ведення операцій з такого роду активами, їх оцінки, амортизації тощо. На рис. 1 подано логічну послідовність процесу облікового визнання баз даних і відображення інформації щодо них у фінансовій звітності.

Основним регламентуючим документом щодо обліку нематеріальних активів є [9], а також аналогічні національні стандарти [11], однак, в окремих випадках (утримання для продажу, оренди) на операції з базами даних можуть бути поширені дії інших стандартів.

Розглянемо більш предметно, як зазначені вимоги можуть виконуватися стосовно баз даних і з якими викликами для обліку вони пов'язані.

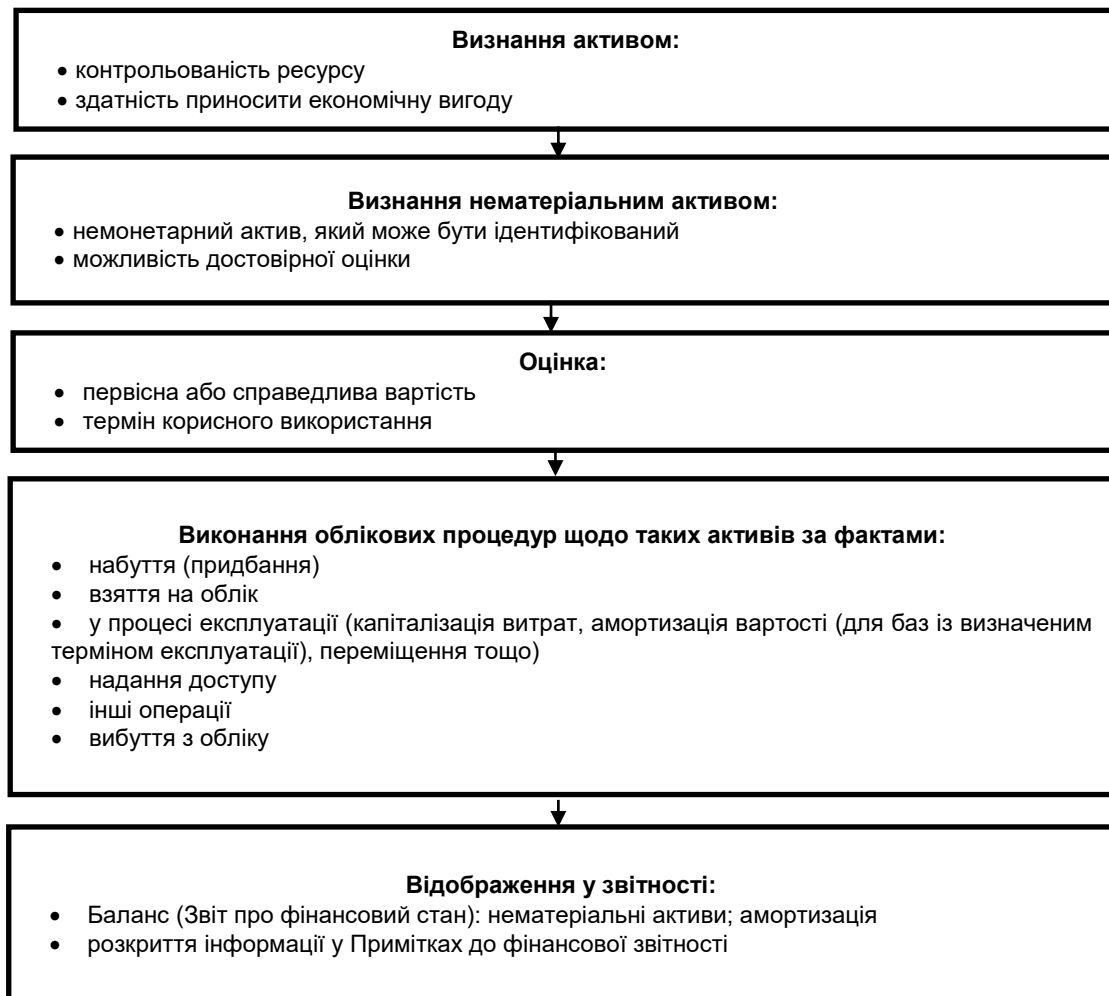


Рис. 1. Логічна послідовність процесу облікового визнання баз даних і відображення інформації у фінансовій звітності

Джерело: розроблено авторами

Вимога щодо контролю передбачає, що організація здійснює контроль над об'єктом «у результаті минулих подій». Контроль є одним із визначальних критеріїв для визнання баз даних нематеріальними активами в межах бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Відповідно до загальноприйнятих підходів, контроль над базою даних означає здатність підприємства визначати умови її використання, обмежувати доступ сторонніх осіб та отримувати економічні вигоди від її експлуатації. Основними характеристиками контролю над базою даних є:

1. Юридичний контроль, що передбачає наявність правових підстав володіння, використання та розпорядження базою даних (авторське право, патенти, ліцензійні угоди, контракти про конфіденційність тощо). Треба також розуміти про ступінь контролю, який може бути повним (передбачає володіння, розпорядження, використання, внесення змін, розповсюдження, передачу права, обмеження доступу тощо), або частковим (доступ, використання). У загальному випадку з придбанням або іншим набуттям бази даних як активу відбувається перехід визначених умовами придбання прав до нового власника.

2. Технічний контроль, який забезпечує можливість обмеження доступу до бази даних через системи аутентифікації, програмне забезпечення або внутрішні регламенти підприємства. Однак, на відміну від інших нематеріальних активів, питання контролю над даними тісно пов'язані з їхньою захищеністю з міркувань безпеки. Втрата контролю над базою даних через несанкціонований доступ може обернутися суттєвою або повною втратою цінності конфіденційної інформації. Як це не прикро визнавати, але навіть найбільш важливим (і, як правило, найбільш захищеним) даним може бути завдано шкоду через хакерські атаки.

3. Економічний контроль, що проявляється у здатності підприємства отримувати вигоди від

використання бази даних (наприклад, у вигляді ексклюзивного доступу до комерційної інформації, оптимізації бізнес-процесів або монетизації даних) та обмежувати доступ сторонніх суб'єктів до цих вигід. У виключних випадках можливе контролювання доходу від активу, яке не передбачає контролю самого активу.

Таким чином, наявність контролю є критично важливим фактором для визнання бази даних нематеріальним активом. Якщо підприємство не має достатнього рівня контролю, така база даних не може бути кваліфікована як актив у бухгалтерському обліку, оскільки воно не має можливості отримувати від неї майбутні економічні вигоди на виключній основі.

Наступною є вимога щодо цінності бази даних, яка означає, що у власника (користувача) такого об'єкта існує обґрунтована впевненість у його здатності приносити компанії економічні вигоди, створювати цінність.

Здатність баз даних приносити економічні вигоди проявляється у кількох ключових аспектах:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Використання бази даних у внутрішніх операційних системах сприяє зниженню витрат, підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та вдосконаленню прогнозування попиту, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

2. Формування конкурентних переваг. Ексклюзивне володіння значущими масивами даних забезпечує підприємству стратегічну перевагу, дозволяючи реалізовувати персоналізовані маркетингові стратегії, розробляти унікальні продукти та підвищувати ефективність управління клієнтською базою.

3. Створення доданої вартості та монетизація. База даних може слугувати джерелом доходу через продаж доступу до інформації, ліцензування даних або використання їх у комерційних аналітичних продуктах [2].

Варто відзначити, що частина перерахованих переваг має внутрішнє спрямування, корисність даних доволі непросто виокремити і складно кількісно виміряти. Тоді як для кваліфікації бази даних як нематеріального активу необхідно не лише довести факт її наявності та контролю, а й підтвердити здатність генерувати майбутні економічні вигоди, що є основною передумовою її визнання у фінансовій звітності підприємства.

Однак, для визнання баз даних нематеріальними активами мають бути виконані наступні важливі вимоги, такі як вимога щодо ідентифікації та вимога щодо достовірної оцінки вартості.

Вимога щодо немонетарного активу, придатного для ідентифікації, містить дві складові: немонетарний характер (ця ознака базами даних виконується з легкістю, бо монетарну форму мають лише грошові кошти та їх еквіваленти), а от вимога ідентифікації означає, що для визнання такого активу в обліку він має відповідати певним критеріям, які дозволяють відокремити його від самого підприємства та/або від інших активів. Ідентифікація нематеріального активу базується на двох основних принципах:

1. Відокремленість – актив можна відокремити від підприємства (продати, передати, ліцензувати, здати в оренду чи обміняти незалежно або разом із пов'язаними правами, контрактами чи зобов'язаннями). Наприклад, базу даних можна передати іншій компанії.

2. Пов'язаність з юридичними правами (актив ґрунтується на праві власності на об'єкт, договорі або іншому правовому регулюванні, незалежно від того, чи можна його передати окремо від підприємства). Наприклад, ліцензія на використання даних може бути невідчужуваною, але все одно вважається нематеріальним активом, оскільки впливає з контрактних прав.

Таким чином, ідентифікація, як умова визнання бази даних нематеріальним активом, полягає у здатності активу бути відокремленим (об'єкт як такий, або права на цього) від інших ресурсів підприємства.

Відповідно до [9; 11], база даних, як нематеріальний актив, може бути визнана у балансі підприємства лише за умови можливості її достовірної оцінки.

Процес оцінки вартості бази даних може базуватися на таких підходах:

1. Витратний підхід – визначення вартості бази даних на основі витрат, понесених на її створення, наприклад, витрат на збір, обробку та збереження даних, розробку програмного забезпечення та підтримку інфраструктури, подальших витрат щодо її поліпшення.

2. Доходний підхід – оцінка бази даних через її здатність генерувати майбутні економічні вигоди. Це може включати прогнозовані доходи від продажу доступу до інформації, підвищення ефективності бізнес-процесів або зростання прибутковості завдяки використанню унікальних даних.

3. Ринковий підхід – визначення вартості бази даних на основі аналізу ринкових угод із подібними активами, з урахуванням рівня попиту, унікальності інформації та її конкурентної значущості.

4. Інші методи: наприклад, метод «відшкодування роялті» (для баз даних з інтелектуальною власністю) або «метод реального опціону» (для високоризикованих активів).

Оцінка вартості бази даних може бути ускладненою через її нематеріальну природу і складнощі ідентифікації, труднощі у визначенні асоційованої з нею майбутньої вигоди та відсутність активного ринку для аналогічних даних [23]. Однак, достовірність такої оцінки є обов'язковою передумовою для її

відображення у фінансовій звітності підприємства.

Кожен із зазначених методів має свої переваги і обмеження, а тому його вибір зумовлений сукупністю певних обставин, таких як призначення бази даних, мета оцінки (облік, придбання, продаж, надання доступу як послуга), доступність інформації щодо неї (витрати, доходи, аналогова інформація), ступінь її ризикованості тощо.

У табл. 2 на основі опрацьованих джерел [15; 16; 19; 20; 23; 24; 26; 28] здійснено порівняльну оцінку сценаріїв вибору методів оцінки вартості баз даних.

Таблиця 2

Методи оцінки вартості баз даних залежно від контексту її здійснення

Економічний контекст / привід для оцінки	Найбільш доречний метод оцінки	Аргументація вибору	Переваги	Недоліки
Набута або розроблена за проектним підходом база даних (для внутрішнього використання)	Витратний підхід (за історичною собівартістю)	Фокус на реальних витратах на придбання (створення), що легко виміряти	Не потребує даних про історичні доходи або ринкові ціни на аналоги. Простота розрахунку; корисний для страхових цілей або податкового обліку	Не враховує майбутній потенціал; може недооцінювати цінність, якщо база даних еволюціонує
База даних для продажу або злиття компаній	Ринковий (аналоговий) підхід (за справедливою вартістю)	Дозволяє порівняти з подібними операціями на ринку, забезпечуючи об'єктивну оцінку	Базується на реальних даних; швидко застосовується, за умов наявності даних про аналогічні транзакції	Обмежений наявністю даних про аналогові продажі за відсутності активного ринку або його нестабільністю
База даних, яка генерує прогнозований дохід (наприклад, для SaaS-платформ чи аналітики)	Доходний підхід (дисконтований грошовий потік, як правило, ануїтет за МСФЗ)	Оцінює майбутні грошові потоки, що ідеально для оцінки активів, які приносять гарантований дохід	Враховує довгострокову цінність; гнучкий для прогнозів	Залежить від точності прогнозів; чутливий до змін у ставках дисконтування
База даних з інтелектуальною власністю (IP) (наприклад, запатентована технологія)	Метод відшкодування роялті (варіант доходного підходу)	Вартість визначається на основі майбутніх гіпотетичних роялті, які будуть сплачуватися (одержані) за користування	Доречний у випадку унікальних активів (ліцензованих, захищених авторським правом чи судовими рішеннями); передбачає унікальну цінність	Складний у розрахунках; вимагає експертних оцінок щодо ринкових ставок роялті
Високоризикова або невизначена база даних (наприклад, startup-розробка)	Метод реальних опціонів як інструмент оцінки проектів з високою невизначеністю	Розглядає базу даних як «опціон» щодо майбутніх можливостей з використанням фінансових моделей (Black-Scholes Option Pricing Model)	Гнучкий в умовах невизначеності; використовується для розроблення стратегічних рішень	Експертний метод фінансових аналітиків; складний для непрофесійного користувача; рідко застосовується
Внутрішньо згенеровані бази даних	Жоден метод не застосовується	Не можуть бути ідентифіковані, а отже визнані об'єктом обліку,	-	-

Джерело: розроблено авторами

Дані табл. 2 ілюструють відсутність «ідеального» методу оцінки вартості для баз даних, який може бути визначений як найбільш доречний незалежно від контексту кожної окремої ситуації. Так, коли база даних має суто внутрішнє призначення і є частиною ІТ-інфраструктури, то витратний підхід за історичною собівартістю є найбільш простим і доцільним.

Що стосується внутрішньо згенерованих «еволюційним» шляхом баз даних, то, як зазначалося вище, щодо них не застосовується жоден метод оцінки через неможливість згідно чинних положень їхньої ідентифікації, однак, за умови, що цю перешкоду на перспективу буде усунуто, найбільш логічний метод бачиться – витратний з капіталізацію понесених витрат, або ж як для IP баз даних.

Якщо ж мова йде про оцінювання бази даних задля одержання доходу від надання доступу (DaaS), продажу, або придбання, тоді більш доречним є застосування доходного підходу, який фокусується на детальних фінансових прогнозах прибутковості. Окрім того, в умовах нестабільного ринку або ризикованості самого активу, доречно також здійснити коригування прогнозованого грошового потоку на премію за ризик. У разі відсутності даних про обсяги доходу, альтернативою є ринковий або витратний методи.

У випадку продажу бази даних перевагу слід надати ринковому підходу.

На нашу думку, для відображення вартості бази даних як активу у фінансовій звітності доцільно застосовувати комбінацію методів. Для підвищення достовірності такого оцінювання доречно зіставити результати, одержані за альтернативними методами, та проаналізувати їхню валідність.

З огляду на важливість питання та складність процедури оцінювання, може виявитися доречною експертна допомога фахівця з оцінювання подібних активів або аналітика відповідного ринку.

Таким чином, розгляд сутнісних особливостей баз даних у взаємозв'язку з детальним аналізом їхньої відповідності визначенню та вимогам щодо визнання нематеріальним активом дозволяє сформулювати ряд проблемних аспектів:

1. Вимоги щодо визнання бази даних є системою обмежень, лише безумовне і одночасне задоволення яких припускає розгляд об'єкта як нематеріального активу. За невиконання хоча б однієї з умов, визнання неможливе, незалежно від ступеня виконання інших вимог.

2. Зазначені вимоги внутрішньо між собою пов'язані: так, вимога щодо контролю пов'язана з вимогою ідентифікації, тоді як економічна сторона вимоги щодо контролю певною мірою корелює з вимогою оцінки корисності та достовірної оцінки вартості, особливо за умови її визначення з використанням доходного способу.

3. При визначенні здатності інформаційного активу приносити економічну вигоду до розгляду приймаються лише міркування «зовнішнього», комерційного результату, через складність оцінити приріст ефективності внутрішньої діяльності в результаті використання такого активу, тобто ідентифікувати його.

4. Оцінка відповідності даних вимогам їх визнання є доволі складною і клопітною процедурою, яка потребує залучення експертів з технічних питань, фахівців з оцінки ефективності процесів та дослідження ринку подібних активів тощо. До того ж такі оцінки щодо корисності об'єкта, термінів його використання, достовірності вартості потребують періодичного перегляду.

5. Підходи до оцінки економічної вигоди від баз даних суттєво відрізняються у підприємства, що є їхнім розробником (витратний, ринковий) та їхнього майбутнього власника-користувача (витратний, доходний), до того ж, це будуть зовсім «не ті» дані.

Отже, далеко не всі бази даних можуть бути визнані в обліку і звітності як нематеріальні активи, а лише ті, що відповідають визначенню і щодо яких виконуються передбачені стандартом вимоги визнання. На облік лише таких активів, які можна вважати активами даних (data assets), і операцій з ними поширюються положення зазначених стандартів [9; 11].

Невизнані нематеріальними активами бази даних в обліку не ідентифікуються, вони не розглядаються як самостійний об'єкт обліку, вартість якого підлягає оцінці (переоцінці), амортизації тощо. Витрати щодо них на підтримку, оновлення, доопрацювання, удосконалення, а особливо посилення захисту не капіталізуються, а відносяться на поточні витрати періоду.

Найбільш логічним бачиться задоволення вимог щодо визнання нематеріальним активом для тих баз даних, що мають зовнішнє, комерційне призначення. Виокремлені як окремі об'єкти обліку, бази даних можуть розглядатися центрами отримання доходу, формування витрат і фінансових результатів.

Самостійне створення (генерування) такого активу можливе за умови його проєктування з подальшим розробленням основі певної концептуальної моделі, як повний цикл проєктно-конструкторської діяльності. Власноруч створені бази даних оцінюють на основі витрат на їх розробку (зарплата розробників, програмне забезпечення, сервери тощо). Такі послуги щодо генерації даних, відомі як «база даних як продукт» (DaaSP), зазвичай виконують треті особи.

Як варіант, можлива «природна еволюція» бази даних від масиву фактографічної інформації, яка тривалим чином накопичувалася, була допрацьована до рівня бази даних, та виявила свою значиму цінність як перевага бізнесу і для розгляду її як об'єкта обліку повинна пройти через процедуру визнання у відповідності до зазначених вимог, як у «вушко від голки», або у «пляшкове горло». Однак бази даних, розроблені всередині компанії, часто не відповідають зазначеним критеріям через складності з оцінкою їх вартості та відсутності об'єктивного методу обліку. До того ж, існує перспектива перегляду на таку відповідність вимогам, а у разі невідповідності – відмова у визнанні.

Щодо набутих підприємством «визнаних» баз даних у результаті їх придбання, укрупнення бізнесу, обміну тощо, засовуються ті ж облікові процедури щодо й інших нематеріальних активів, що, на нашу думку, залишає місце для численних викликів, адже облік операцій з даними значним чином визначається економічним контекстом їх здійснення: володіння з метою використання для потреб

остаточного споживача за їх функціональним призначенням, придбання права на використання баз даних як послуги, надання послуг щодо доступу до даних, оплата послуг за доступ тощо.

Окрім зазначеного, заслуговують на увагу для подальшого дослідження і вирішення такі аспекти обліку баз даних, як:

– Вплив технологій Big Data та штучного інтелекту зумовлює нові виклики, для яких не існує готових рішень, зокрема, як обліковувати дані, якщо вони самі генерують інформаційну цінність і стають ключовим активом?

– Потенційно складними для оцінки є бази даних, які значною мірою сформовані зовнішніми користувачами (наприклад, Wikipedia, агрегатори даних) через складність визначення суб'єкта права власності, як такого. Водночас, проблематичності набуває й процедура оцінювання таких об'єктів, оскільки їхня цінність значною мірою формується за рахунок зовнішнього вкладу.

– Наступним викликом є облік баз даних, котрі містять персональні відомості (які, відповідно до GDPR, підлягають захисту), що також ускладнює їхнє визнання через проблеми контролю та ідентифікації, а також може вплинути на методику їхньої оцінки.

Як уже зазначалося, практика розкриття інформації про такі об'єкти обліку у фінансовій звітності та асоційовані з ними фінансові результати на сьогодні не набула належного поширення. Окрім неоднозначної відповідності баз даних вимогам щодо їхнього визнання об'єктом обліку, складності оцінки та застосування облікових процедур внаслідок відсутності належного методичного супроводу, на це також впливають неоднозначність у визначенні прав власності, ризик розголошення цінної інформації та порушення безпеки даних, побоювання втрати конкурентних переваг через порушення конфіденційності, високі витрати на професійні послуги у зв'язку з підготовкою звітів, можлива неузгодженість з фінансовими звітами попередніх періодів та між різними юрисдикціями. Усе це не сприяє забезпеченню належної інформативності та прозорості фінансових звітів щодо формування реальної вартості компанії для інвесторів та інших зацікавлених користувачів.

Ми поділяємо і підтримуємо пропозиції наших попередників [3; 15; 18; 21; 27; 31] щодо невідкладності змін у стандартах обліку для нематеріальних активів при їх перегляді, які стали натхненням для багатьох академічних досліджень.

Зважаючи на стурбованість, яку виявляють стандартизуючі органи неврегульованістю обліку нематеріальних активів, у тому числі цифрових, сподіваємося на вирішення назрілих проблем проектом оновленого міжнародного стандарту [46]. Однак, вважаємо, що з огляду на значне різноманіття нематеріальних активів, повне інтегрування і врахування особливостей цифрових активів (бази даних, цифрові платформи, стартапи, криптоактиви тощо) у існуючі стандарти є доволі проблематичним. Тому нам вбачається більш доречною ідея створення для цифрових активів спеціальних стандартів.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, підсумовуючи проведене дослідження, можемо зробити такі висновки:

1. На нашу думку, як результат технологічного прогресу для цілей бухгалтерського обліку цифрові активи (і бази даних зокрема) виокремлюються в окрему специфічну категорію. Застосування загальних традиційних підходів до нетрадиційних активів виявляє необхідність переглядів та удосконалень регламентуючих документів.

2. Характеристики та специфічні особливості баз даних, представлені в цьому дослідженні, підкреслюють їхню чутливість щодо відповідності критеріям визнання (контролю, корисності, ідентифікації, можливості достовірної оцінки) нематеріальними активами для відображення у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

3. Неоднозначність вирішення питання визнання, оцінки та, відповідно, обліку баз даних як активу, і звітування щодо них створює прогалини, які ускладнюють облікову практику та свідчать про надмірний консерватизм і ригідність облікової науки. Це, своєю чергою, вимагає від бухгалтерів та аудиторів зважених і застережних оцінок, використання альтернативних підходів, заснованих на професійному судженні та селективних рішень щодо вибору і застосування облікових процедур.

4. Як зазначалося у дослідженні [33], для належного регулювання обліку інформаційних активів, таких як бази даних, криптоактиви та інші, необхідно здійснити суттєві зміни в чинних нормативних документах, або створити під такі активи відповідні спеціальні стандарти обліку.

5. Оскільки проблематика розгляду активів даних є результатом міжпредметних багатовекторних і динамічних процесів, які формуються і стрімко розвиваються під впливом технологічних інновацій, економічних важелів, бізнесової практики, права, а також регламентації та методології в обліковій сфері, то вони і будуть визначати напрями подальших розвідок щодо поглиблення розуміння сутності, ролі, категорійного апарату, типізації, трактування, удосконалення концепції та методології обліку й звітності баз даних.

6. Безсумнівний подальший науковий інтерес становить вивчення практики обліку баз даних та звітування, особливо для так званого «data driven business» або бізнесу, який керований даними, вплив даних на вартість якого є істотним.

7. Вбачається також логічним, що такі активи мають певні особливості у здійсненні облікових

процедур за фактами пов'язаного з ними господарського життя. Для відображення у звітності, окрім висвітлення наявності у вартісному вираженні, важливо правильно розкрити їхній внесок у формування фінансових результатів і зростання вартості компанії. Зазначені аспекти мають певні перспективи з позицій наукового розроблення.

8. Очікувано, що будуть тривати пошуки щодо побудови більш науково обґрунтованих моделей і удосконалення методів оцінки вартості та ціноутворення на активи даних.

У такий спосіб, одержані результати та майбутні дослідження щодо обліку цифрових активів повинні сприяти формуванню нової облікової парадигми, сформульованої у роботі [34], яка б відповідала цифровому етапу розвитку суспільства – «нової реальності, що залишиться з нами назавжди».

Література

1. Smith M. With the right strategy and governance, your company's data can become a valuable asset. *TEKSystems*. 2023. URL: <https://www.teksystems.com/en/insights/article/data-as-an-asset> (дата звернення: 10.08.2025).
2. Ellencweig B., Cruz G. and Kamalnath V. with Frade M. Intelligence at scale: Data monetization in the age of gen AI. *McKinsey Bussines Building*. July 31, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/business-building/our-insights/intelligence-at-scale-data-monetization-in-the-age-of-gen-ai#> (дата звернення: 10.08.2025).
3. Gao X., Liu J., Lu H. Accounting for data assets. SSRN, 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5164215>.
4. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
6. Daum J. H. Intangible assets and value creation. John Wiley & Sons, 2002. 448 p.
7. Lev B., Daum J. H. The Dominance of Intangible Assets: Consequences for Enterprise Management and Corporate Reporting. *Measuring Business Excellence*. 2004. Vol. 8. № 1. P. 6-17. DOI: 10.1108/13683040410524694.
8. Conceptual Framework for Financial Reporting. IFRS Foundation, 2018. 86 p.
9. IAS 38: Intangible Assets. IFRS Foundation, 2004. 36 p.
10. Accounting Standards Codification (ASC) 350: Intangibles – Goodwill and other. FASB, 2021. 42 p.
11. Нематеріальні активи : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8, затв. Наказом Міністерства фінансів України № 242 від 18.10.1999 р. (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 27.05.2025).
12. IFRS 13: Fair Value Measurement. IFRS Foundation, 2011. 48 p.
13. Lev B. Sharpening the intangibles edge. *Harvard Business Review*. June, 2004. P. 109-116. URL: <https://hbr.org/2004/06/sharpening-the-intangibles-edge> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Lev B. Intangible Assets: Concepts and Measurements. *Encyclopedia of Social Measurement*. Elsevier Inc., 2005. Vol. 2. P. 299-305.
15. Damodaran A. The dark side of valuation: Valuing young, distressed, and complex businesses. 3rd ed. Pearson FT Press. 2018. 800 p.
16. Reilly R., Schweih R. Guide to intangible asset valuation. Wiley, 2014. 747 p.
17. Hussinki H., King T., Dumay J., Steinhöfel E. Accounting for intangibles: a critical review. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. 47. № 5. P. 27-51. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-05-2022-0060>.
18. Barker R., Lennard A., Penman S., Teixeira A. Accounting for intangible assets: Suggested solutions. *Accounting and Business Research*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1938963>.
19. Wixom B. H., Ross J. W. Accounting for data assets: Understanding the value of data. *MIT Sloan Management Review*. 2017. Vol. 58. № 3. P. 18-25.
20. Corrado C., Haskel J., Iommi M., Jona-Lasinio C. Measuring data as an asset: Framework, methods and preliminary estimates. *OECD Economics Department Working Papers*. 2022. № 1731. DOI: 10.1787/b840fb01-en.
21. Allemann G. Accounting for data as an asset: strategies for effective financial reporting and decision-making in the information age. *Master Data Management*. September 2023. URL: <https://blog.masterdata.co.za/2023/09/08/accounting-for-data-as-an-asset-strategies-for-effective-financial-reporting-and-decision-making-in-the-information-age> (дата звернення: 25.06.2025).
22. Walsh A.-M. Data as an asset: consequences for financial reporting. *Accounting Horizons*. 2019. Vol. 33. № 2. P. 85-102. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch-52237>.
23. Lubbe G. T., Steyn G. H. The valuation of information assets: a review and research agenda. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 112. P. 342-356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.012>.
24. Recognition and evaluation of data as intangible assets / Xiong F., Xie M., Zhao L., Li C., Fan X.

- SAGE Open. 2022. Vol. 12. № 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221094600>.
- 25.El-Tawy N., Abdel-Kader M. Accounting recognition of information as an asset. *Journal of Information Science*. 2012. Vol. 39. № 3. P. 333-345. DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551512463648>.
- 26.Li Y. Concepts, accounting treatment and pricing of data assets. *Journal of Economic Insights*. 2024. Vol. 1. № 1. P. 26-40. DOI: <https://doi.org/10.70693/jei.v1i1.93>.
- 27.Zhang Q. An introduction to accounting recognition and measurement of data assets. *Academic Journal of Business & Management*. 2023. Vol. 5. № 15. P. 136-140. DOI: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051521>.
- 28.Financial reporting developments: a comprehensive guide. Intangibles – goodwill and other. EY. August 2025. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-us/technical/accountinglink/documents/ey-frdbb1499-08-25-2025.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
- 29.Better information on intangibles. Which is the best way to go? Recommendations and Feedback Statement. EFRAG. 2021. URL: <https://surl.lu/dzotyx> (дата звернення: 14.07.2025).
- 30.Нашкерська Г. В. Активи інформаційних технологій: ідентифікація, інтеграція і відображення в обліку. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 35-50.
- 31.Нашкерська Г. Обмеження визнання інформації активом у бухгалтерському обліку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 479-492. URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3574> (дата звернення: 21.07.2025).
- 32.Derun I., Mysaka H. Digital assets in accounting: the concept formation and the further development trajectory. *Economic Annals-XXI*. 2022. Vol. 195. № 1-2. P. 59-70. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V195-06>.
- 33.Brukhański R., Spilnyk I. Cryptographic objects in the accounting system. *Proceedings of the 9th International Conference IEEE Advances in Computing and Information Technology (ACIT'2019)*. 2019. P. 384-387. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT.2019.8780073>.
- 34.Digital accounting: Innovative technologies cause a new paradigm / Spilnyk I., Brukhanskyi R., Struk N., Kolesnikova O., Sokolenko L. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13. № 3. P. 215-224. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1991>.
- 35.Водоп'янова О. Нематеріальні активи в обліку підприємства. *Дебет-Кредит*. 2012. № 48. URL: <https://online.dtki.ua/2012/48/62891> (дата звернення: 22.06.2025).
- 36.Канарьова Н. База даних як предмет договору послуг. *Дебет-Кредит*. 2018. № 41-42. URL: <https://online.dtki.ua/2018/41-42/60360> (дата звернення: 24.06.2025).
- 37.Касаткін С. Нематеріальні активи: визначення та визнання. *Дебет-Кредит*. 2013. № 1. URL: <https://online.dtki.ua/2013/01/41389> (дата звернення: 24.06.2025).
- 38.Пантюхова А. Бухгалтерський облік права на використання баз даних. *ProPodatki*. 05.04.2024 URL: https://propodatki.com.ua/qa_post/buhgalterskyj-oblik-prava-na-vykorystannya-baz-danyh/ (дата звернення: 25.06.2025).
- 39.Харламова О. Облік нематеріальних активів: важливі аспекти та практичні поради. *Агентство з міжнародних стандартів фінансової звітності*. 19.09.2024. URL: <https://amsfo.com.ua/oblik-nematerialnykh-aktiviv/> (дата звернення: 25.06.2025).
- 40.Thompsett L. Swift Deploys AI to Combat Cross-Border Payment Fraud. *FinTech Magazine*. 17.10.2024. URL: <https://fintechmagazine.com/articles/swift-deploys-ai-to-combat-cross-border-payment-fraud> (дата звернення: 23.07.2025).
- 41.IBM's Health Analytics and Clinical Decision Support / Kohn M. S., Sun J., Kwan D., Hu J., LaBresh K. A. *Yearbook of Medical Informatics*. 2014. Vol. 23. № 1. P. 154-162. DOI: 10.15265/IY-2014-0002 (дата звернення: 23.07.2025).
- 42.How retailers can use data to drive business strategy. *Forbes*. 03.09.2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/09/03/how-retailers-can-use-data-to-drive-business-strategy> (дата звернення: 23.07.2025).
- 43.Liachovičius E., Šabanovič E., Skrickij V. Freight rate and demand forecasting in road freight transportation using econometric and artificial intelligence methods. *Transport*. 2023. Vol. 38. No. 4. P. 231-242.
- 44.SAP & McKinsey: Our collaboration. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/alliances-and-acquisitions/sap-and-mckinsey> (дата звернення: 22.07.2025).
- 45.International Organization for Standardization. ISO/IEC 2382:2015. Information technology. Vocabulary. ISO. 2015.
- 46.IASB Update – May 2025. *IFRS Foundation*. 2025. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/iasb/2025/iasb-update-may-2025> (дата звернення: 27.06.2025).

References

1. Smith, M. (2023), "With the right strategy and governance, your company's data can become a

valuable asset”, *TEKSystems*, available at: <https://www.teksystems.com/en/insights/article/data-as-an-asset> (access date August 10, 2025).

2. Ellencweig, B., Cruz, G. and Kamalnath, V. with Frade, M. (2025), “Intelligence at scale: Data monetization in the age of gen AI”, *McKinsey Bussines Building*, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/business-building/our-insights/intelligence-at-scale-data-monetization-in-the-age-of-gen-ai#> (access date August 10, 2025).

3. Gao, X., Liu, J. and Lu, H. (2025), “Accounting for data assets”, DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5164215>.

4. Davenport, T.H. and Harris J. G. (2007), *Competing on analytics: The new science of winning*, Harvard Business School Press, USA, 240 p.

5. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, USA, 320 p.

6. Daum, J. H. (2002), *Intangible assets and value creation*. John Wiley & Sons, UK, 448 p.

7. Lev, B. and Daum, J. H. (2004), “The dominance of intangible assets: Consequences for enterprise management and corporate reporting” *Measuring Business Excellence*. Vol. 8, № 1, pp. 6–17, DOI: 10.1108/13683040410524694.

8. IFRS Foundation (2018), *Conceptual Framework for Financial Reporting*. IFRS Foundation. 86 p.

9. IFRS Foundation. (2018), *IAS 38: Intangible Assets*. IFRS Foundation. 36 p.

10. Financial Accounting Standards Board (FASB). (2023) *Accounting Standards Codification (ASC) 350: Intangibles – Goodwill and other*. FASB. 42 p.

11. Ministry of Finance of Ukraine (1999), *Regulation (standard) of accounting 8 “Intangible assets”* dated 18.10.99 number 242, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (access date May, 27 2025).

12. IFRS Foundation. (2011), *IFRS 13: Fair Value Measurement*. IFRS Foundation. 48 p.

13. Lev, B. (2004) “Sharpening the intangibles edge”. *Harvard Business Review*. pp. 109–116, available at: <https://hbr.org/2004/06/sharpening-the-intangibles-edge> (access date May, 27 2025).

14. Lev, B. (2005), “Intangible assets: Concepts and measurements”. *Encyclopedia of Social Measurement*. Elsevier Inc., Vol. 2, pp. 299–305.

15. Damodaran, A. (2018), *The dark side of valuation: Valuing young, distressed, and complex businesses*. 3rd ed. Pearson FT Press, USA, 800 p.

16. Reilly, R. and Schweihs, R. (2014), *Guide to intangible asset valuation*. Wiley, UK, 747 p.

17. Hussinki, H., King, T., Dumay, J. and Steinhöfel, E. (2025) “Accounting for intangibles: A critical review”, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 47, Issue no. 5, pp. 27–51, DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-05-2022-0060>.

18. Barker, R., Lennard, A., Penman, S. and Teixeira, A. (2021), “Accounting for intangible assets: Suggested solutions”. *Accounting and Business Research*, DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1938963>.

19. Wixom, B.H. and Ross, J.W. (2017), “Accounting for data assets: Understanding the value of data”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, no. 3, pp. 18–25.

20. Corrado, C., Haskel, J., Iommi, M. and Jona-Lasinio C. (2022), “Measuring data as an asset: Framework, methods and preliminary estimates”, *OECD Economics Department Working Papers*, no. 1731, DOI: 10.1787/b840fb01-en.

21. Allemann, G. (2023), “Accounting for data as an asset: strategies for effective financial reporting and decision-making in the information age”. *Master Data Management*. September, 08, available at: <https://blog.masterdata.co.za/2023/09/08/accounting-for-data-as-an-asset-strategies-for-effective-financial-reporting-and-decision-making-in-the-information-age> (access date June 25, 2025).

22. Walsh, A.-M. (2019), “Data as an asset: Consequences for financial reporting”, *Accounting Horizons*, Vol. 33, Issue no. 2, pp. 85–102, DOI: <https://doi.org/10.2308/acch-52237>

23. Lubbe, G. T. and Steyn, G. H. (2020), “The valuation of information assets: a review and research agenda”, *Journal of Business Research*, Vol. 112, pp. 42–356, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.012>.

24. Xiong, F., Xie, M., Zhao, L., Li, C. and Fan, X. (2022), “Recognition and evaluation of data as intangible assets”, *SAGE Open*, Vol. 12, Issue no. 2, DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221094600>.

25. El-Tawy, N. and Abdel-Kader, M. (2012), “Accounting recognition of information as an asset”, *Journal of Information Science*, Vol. 39, Issue no. 3, pp. 333–345, DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551512463648>.

26. Li, Y. (2024), “Concepts, accounting treatment and pricing of data assets”, *Journal of Economic Insights*, Vol. 1, Issue no. 1, pp. 26–40, DOI: <https://doi.org/10.70693/jei.v1i1.93>.

27. Zhang, Q. (2023), “An introduction to accounting recognition and measurement of data assets”, *Academic Journal of Business & Management*, Vol. 5, Issue no. 15, pp. 136–140, DOI: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051521>.

28. EY. (2025), *Financial reporting developments: A comprehensive guide. Intangibles – goodwill and*

- other. August, 25, available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-us/technical/accountinglink/documents/ey-frddb1499-08-25-2025.pdf> (access date August 26, 2025).
29. EFRAG (2021), "Better information on intangibles. Which is the best way to go?", Recommendations and Feedback Statement, available at: <https://surl.lu/dzotyx> (access date July 14, 2025).
30. Nashkierska, H. V. (2023), "Information technology assets: identification, integration, and reflection in accounting", *Ekonomika Ukrainy*, Issue no. 5, pp. 35–50.
31. Nashkierska, H. (2023), "Restrictions on recognizing information as an asset in accounting", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, Issue no. 4, pp. 479–492, available at: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3574> (access date July 21, 2025).
32. Derun, I. and Mysaka, H. (2022), "Digital assets in accounting: The concept formation and the further development trajectory", *Economic Annals-XXI*, Vol. 195, Issue no. 1–2, pp. 59–70, DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V195-06>.
33. Brukhanskyi, R. and Spilnyk, I. (2019), "Cryptographic objects in the accounting system", *Proceedings of the 9th International Conference IEEE Advances in Computing and Information Technology (ACIT'2019)*, pp. 384–387, DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT.2019.8780073>.
34. Spilnyk, I., Brukhanskyi, R., Struk, N., Kolesnikova, O. and Sokolenko, L. (2022), "Digital accounting: Innovative technologies cause a new paradigm", *Independent Journal of Management & Production*, Vol. 13, Issue no. 3, pp. 215–224, DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1991>.
35. Vodopyanova, O. (2012), "Intangible assets in enterprise accounting", *Debet-Kredyt*, Issue no. 4, available at: <https://online.dtk.ua/2012/48/62891> (access date June 22, 2025).
36. Kanarova, N. (2018), "Database as the subject of a service agreement", *Debet-Kredyt*, Issue no 41–42, available at: <https://online.dtk.ua/2018/41-42/60360> (access date June 24, 2025).
37. Kasatkin, S. (2013), "Intangible assets: definition and recognition", *Debet-Kredyt*, Issue no 1, available at: <https://online.dtk.ua/2013/01/41389> (access date June 24, 2025).
38. Pantyukhova, A. (2024), "Accounting for database rights", *ProPodatki*, available at: https://propodatki.com.ua/qa_post/buhgalterskyj-oblik-prava-na-vykorystannya-baz-danyh/ (access date June 25, 2025).
39. Kharlamova, O. (2024), "Accounting for intangible assets: important aspects and practical advice", *Ahentsstvo z mizhnarodnykh standartiv finansovoyi zvitnosti*, September, 19, available at: <https://amsfo.com.ua/oblik-nematerialnykh-aktiviv/> (access date June 25, 2025).
40. Thompsonsett, L. (2024), "Swift Deploys AI to Combat Cross-Border Payment Fraud", *FinTech Magazine*, October, 17, available at: <https://fintechmagazine.com/articles/swift-deploys-ai-to-combat-cross-border-payment-fraud> (access date July 23, 2025).
41. Kohn, M. S., Sun, J., Kwan, D., Hu, J. and LaBresh, K. A. (2014), "IBM's Health Analytics and Clinical Decision Support", *Yearbook of Medical Informatics*, Vol. 23, Issue no 1, pp. 154–162, DOI: 10.15265/IY-2014-0002.
42. Forbes Technology Council. (2020), "How retailers can use data to drive business strategy", *Forbes*, September, 03, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/09/03/how-retailers-can-use-data-to-drive-business-strategy> (access date: July 23, 2025).
43. Liachovičius, E., Šabanovič, E. and Skrickij, V. (2023), "Freight rate and demand forecasting in road freight transportation using econometric and artificial intelligence methods", *Transport*, Issue no. 38 (4), pp. 31–242.
44. McKinsey & Company. (n. d) SAP and McKinsey: Our collaboration. McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/alliances-and-acquisitions/sap-and-mckinsey> (access date July, 22 2025).
45. International Organization for Standardization. (2015) ISO/IEC 2382:2015. Information technology. Vocabulary. ISO, available at: <https://www.iso.org/standard/63598.html> (access date June 27, 2025).
46. IFRS Foundation. IASB Update – May 2025, available at: <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/iasb/2025/iasb-update-may-2025> (access date June 27, 2025).

Бруханський Р.Ф., Спільник І.В., Спільник П.М.

БАЗИ ДАНИХ ЯК НОВІТНІ АКТИВИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ВИКЛИКИ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

Мета. Дослідження концептуальних засад, аналіз проблемних аспектів і викликів визнання, оцінки та відображення баз даних як новітніх активів цифрової економіки у системі бухгалтерського обліку та звітності.

Методика дослідження. У роботі застосовано сукупність загально-наукових методів пізнання (спостереження – для оцінки ролі баз даних у сучасній економіці; порівняння – для виявлення відмінності баз даних від інших нематеріальних активів; узагальнення і систематизація – для виокремлення сутнісних характеристик баз даних як об'єктів обліку; формулювання висновків з проведеного дослідження; логічний та причинно-наслідковий аналіз для виявлення проблемних аспектів облікового визнання та розкриття інформації у звітності, а також критичний огляд для чинних

нормативно-правових актів, практики їхнього застосування та пов'язаних з проблемою наукових публікацій) з опорою на дедуктивний підхід. У цілому дослідження має теоретико-аналітичний характер і виконане з використанням кабінетних методів, що дозволило здійснити певні узагальнення та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення стандартизації, розвитку теорії та вдосконалення практики обліку звітування.

Результати дослідження. Задля досягнення визначеної мети проаналізовано роль баз даних у реаліях сучасної економіки; систематизовано асоційовані з ними переваги і основні сутнісні характеристики; за результатами порівняння з іншими нематеріальними активами виявлено принципи їхні відмінності. У ході вивчення і критичного опрацювання норм регламентуючих облік документів, чинної практики відображення баз даних у системі обліку й звітності, а також пов'язаних з проблемою публікацій науковців і практиків на основі логічного та причинно-наслідкового аналізу виявлено низку проблемних аспектів для визнання баз даних як самостійних об'єктів обліку, які зумовлюють подальші виклики можливого застосування що до них облікових процедур. На основі опрацьованих джерел проаналізовані можливості застосування різних підходів до оцінки вартості активів даних та здійснено порівняльну оцінку сценаріїв вибору її методів з врахуванням економічного контексту (приводу для її здійснення). У висновках узагальнено логічний підсумок розгляду про недосконалість традиційних облікових підходів до нетипових новітніх об'єктів та запропоновані можливі варіанти її усунення та визначено перспективи подальших наукових розвідок.

Наукова новизна результатів дослідження. Робота є новим внеском у концептуальне обґрунтування баз даних як самостійного виду новітніх нематеріальних активів, що мають специфічні ознаки порівняно з традиційними об'єктами обліку. Уперше систематизовано сутнісні характеристики баз даних як економічного ресурсу, визначено їхні ключові відмінності від інших нематеріальних активів, а також ідентифіковано проблемні аспекти їх визнання та відображення у фінансовій звітності. На основі критичного аналізу регламентуючих облік документів і пов'язаних публікацій удосконалено методологію обліку баз даних, зокрема шляхом диференціації методів їхньої оцінки відповідно до цілей використання та економічного контексту. Виявлені у ході дослідження проблемні аспекти та можливі подальші виклики для релевантного відображення новітніх цифрових активів зумовили пропозицію щодо необхідності розробки окремих спеціальних або докорінного перегляду чинних регламентуючих облік і звітність документів.

Практична значущість результатів дослідження. Розглянуті положення і пропозиції можуть бути враховані при удосконаленні (розробці) регулюючих облік нормативно-правових документів задля усунення прогалин і неоднозначності у застосуванні стандартів обліку з визнання, оцінки й застосування облікових процедур щодо баз даних, а, отже, – удосконаленню методології обліку та поліпшенню інформаційної цінності фінансової та іншої звітності. Водночас дослідження сприяє теоретичному обґрунтуванню розроблення політики активів даних у практиці корпоративного управління.

Ключові слова: облік, звітність, бази даних, активи даних, визнання, оцінка, стандарти обліку і звітності.

Brukhanskyi R.F., Spilnyk I.V., Spilnyk P.M.

DATABASES AS EMERGING ASSETS: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND CHALLENGES OF REFLECTION IN ACCOUNTING AND REPORTING

Purpose. The aim of the article is to study the conceptual principles, analyse the problematic aspects and challenges of recognizing, assessing and reflecting of databases as emerging assets of the digital economy in the accounting and reporting system.

Methodology of research. The work uses a set of general scientific cognition methods (observation – to assess the role of databases in the modern economy; comparison – to identify the differences between databases and other intangible assets; generalization and systematization – to identify the essential characteristics of databases as accounting objects; formulation of conclusions from the conducted research; logical and cause-and-effect analysis to identify problematic aspects of accounting recognition and disclosure of information in reporting, as well as a critical review of current regulatory legal acts, the practice of their application and scientific publications related to the problem) based on a deductive approach. In general, the study is of a theoretical and analytical nature and was carried out using desk methods, which allowed us to make certain generalizations and substantiate proposals for improving standardization, developing the theory and improving the practice of accounting and reporting.

Findings. The role of databases in the realities of the modern economy was analysed in order to achieve the specified goal; the advantages and main essential characteristics associated with them were systematized; based on the results of comparison with other intangible assets, their fundamental differences were revealed. In the course of studying and critically examining the norms regulating the accounting of documents, the current practice of displaying databases in the accounting and reporting system, as well as publications of scientists and practitioners related to the problem, based on logical and cause-and-effect analysis, a number of problematic aspects were identified for recognizing databases as independent

accounting objects, which lead to further challenges in the possible application of accounting procedures to them. Based on the sources studied, the possibilities of applying different approaches to assessing the value of data assets were analysed and a comparative assessment of scenarios for choosing its methods was carried out, taking into account the economic context (the reason for its implementation). The logical conclusion of the consideration about the imperfection of traditional accounting approaches to atypical new objects was summarized in the article. The possible options for its elimination were proposed and prospects for further scientific exploration were identified.

Originality. The work is a new contribution to the conceptual substantiation of databases as an independent type of new intangible assets that have specific features compared to traditional accounting objects. For the first time, the essential characteristics of databases as an economic resource were systematized, their key differences from other intangible assets were determined, and problematic aspects of their recognition and reflection in financial reporting were identified. Based on a critical analysis of accounting regulatory documents and related publications, the methodology for accounting for databases was improved, in particular by differentiating methods for their assessment according to the purposes of use and economic context. The problematic aspects identified during the study and possible further challenges for the relevant reflection of new digital assets have led to a proposal for the need to develop separate special or radical revision of the current accounting and reporting regulatory documents.

Practical value. The considered provisions and proposals can be taken into consideration when improving (developing) regulatory documents governing accounting in order to eliminate gaps and ambiguities in the application of accounting standards for the recognition, evaluation and application of accounting procedures for databases, and, consequently, to improve the accounting methodology and improve the information value of financial and other reporting. At the same time, the study contributes to the theoretical substantiation of the development of data asset policy in the practice of corporate governance.

Key words: accounting, reporting, databases, data assets, recognition, evaluation, accounting and reporting standards.

Дата надходження рукопису: 02.09.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 23.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 657.1:378:33

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.17>

JEL Classification: M40, N30, O15

Свиноус І.В.,

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>,**Білоцерківський національний аграрний університет,**Туржанський В.А.,**канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7920-8389>,**Хома Д.М.,**канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2298-8705>,**Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький*

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

Svynous I.V.,

*dr.sc.(econ.), professor,**professor at the department of accounting and taxation,**Bila Tserkva National Agrarian University,**Turzhanskyi V.A.,**cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate**professor at the department of accounting and finance,**Khoma D.M.,**cand.sc.(econ.), assoc. prof.,**associate professor at the department of accounting and finance,**University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi*

ACCOUNTING AS A TOOL FOR FINANCIAL LITERACY: CHALLENGES FOR ECONOMIC EDUCATION

Постановка проблеми. Фінансова грамотність розглядається як одна з ключових компетентностей XXI століття, адже вона визначає здатність людини приймати обґрунтовані фінансові рішення, ефективно управляти доходами й витратами, оцінювати ризики та формувати стратегії особистого і сімейного добробуту. У сучасному світі, де фінансові інструменти стають дедалі складнішими, а глобальні виклики – більш непередбачуваними, фінансова грамотність є не лише особистим умінням, але й суспільним ресурсом, що забезпечує стійкість економіки та соціальної сфери.

В умовах глобалізації та цифровізації економіки роль фінансової грамотності посилюється: використання цифрових технологій у банківській сфері, поширення онлайн-платежів, розвиток фінтех-сервісів та електронної комерції потребують від населення нових знань та навичок. Додатково, війна в Україні наочно продемонструвала критичну значущість уміння раціонально управляти фінансами для виживання й адаптації домогосподарств, а також для збереження стійкості бізнесу. Нестабільність доходів, руйнування традиційних економічних зв'язків і необхідність прийняття швидких рішень у кризових умовах актуалізували питання формування практичної фінансової компетентності на всіх рівнях.

У цьому контексті бухгалтерський облік постає не лише як вузько професійна дисципліна, а як універсальний інструмент розвитку фінансової грамотності. Саме облік забезпечує прозору інформацію про фінансовий стан, результати діяльності, рух капіталу та ресурсів, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення як у бізнесі, так і на рівні домогосподарств. Знання основ бухгалтерського обліку сприяє формуванню навичок планування бюджету, оцінки альтернативних сценаріїв використання ресурсів, контролю фінансових потоків і довгострокового прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні теорії людського капіталу Т. В. Шульца, Г. С. Беккера та Дж. Мінсера обґрунтовують зв'язок між інвестиціями в освіту, навички та економічні

результати індивіда [1–3]. Інституційні підходи Д. К. Норта, О. Е. Вільямсона та Герберта А. Саймона підкреслюють визначальну роль правил, стимулів і механізмів прийняття рішень в економіці, що робить бухгалтерський облік важливим каналом формування економічної поведінки та раціональності [4; 5; 6]. Праці Р. Н. Ентоні та Ч. Т. Хорнгрена доводять еволюцію бухгалтерського обліку від «обліку фактів» до аналітичної управлінської моделі, що прямо корелює зі складовими фінансової грамотності студентів та майбутніх фахівців [7; 8; 9]. Звіти OECD/INFE та World Bank демонструють глобальний дефіцит фінансової грамотності та актуалізують необхідність оновлення змісту економічної освіти через інтеграцію аналітичного обліку, цифрових платформ та практикоорієнтованих методик навчання [10-13]. Українські автори (С. Л. Безручук, Л. П. Радченко, В. В. Козик, П. Лебедик та ін.) підкреслюють потребу трансформації методичних підходів і розвитку компетентнісної моделі підготовки бухгалтерів в умовах діджиталізації та зміни вимог ринку праці [14-17].

Постановка завдання. Метою статті є визначення ролі бухгалтерського обліку у формуванні фінансової грамотності, обґрунтування його значення для особистісного та професійного розвитку, а також окреслення основних викликів, які постають перед економічною освітою України у процесі інтеграції у світовий освітній та економічний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі фінансова грамотність визначається як сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного управління особистими та корпоративними фінансами, забезпечення раціональної поведінки економічних агентів у довгостроковій перспективі та формування стійкого фінансового середовища. Вона включає не лише розуміння базових фінансових категорій, але й здатність адаптуватися до динамічних змін ринку, оцінювати ризики й приймати рішення в умовах невизначеності.

Класики теорії людського капіталу Т. Шульц та Г. Беккер підкреслювали ключову роль освіти у зростанні економічної ефективності, вказуючи, що інвестиції в знання та компетентності підвищують продуктивність праці та соціальну мобільність [1; 2]. У розвиток цих ідей Дж. Мінсер та А. Сен акцентували увагу на зв'язку між рівнем освіти, якістю життя та економічною безпекою [3; 18]. Таким чином, фінансова грамотність розглядається як складова людського капіталу, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність як індивіда, так і держави.

У сфері обліку Р. Ентоні та В. Макарович визначали бухгалтерський облік як багатовимірну інформаційну систему, яка виконує не лише функцію контролю й звітності, а й є засобом комунікації між економічними агентами, формуючи основу для ухвалення управлінських рішень [7; 19]. Д. Норт та О. Вільямсон у межах інституціональної економіки наголошували, що облік виконує роль інституційного механізму зниження транзакційних витрат і забезпечення довіри у взаємодії суб'єктів ринку [4; 5].

Сучасні підходи міжнародних організацій, зокрема OECD та Світового банку, інтегрують фінансову грамотність у ширший контекст сталого розвитку, фінансової інклюзії та економічної безпеки. За визначенням OECD, фінансова грамотність є «поєднанням обізнаності, знань, навичок, ставлення та поведінки, необхідних для прийняття обґрунтованих фінансових рішень та досягнення фінансового добробуту» [10]. У рекомендаціях Світового банку наголошується на необхідності посилення фінансової освіти як інструменту подолання соціально-економічних нерівностей і забезпечення доступу до фінансових ресурсів для вразливих груп населення.

У методології викладання бухгалтерського обліку виділяються компетентнісний, практико-орієнтований та інтегрований підходи. Компетентнісний підхід орієнтується на формування у студентів здатності застосовувати знання для вирішення практичних завдань; практико-орієнтований передбачає тісний зв'язок із реальними бізнес-кейсами, що формує прикладні навички управління фінансами; інтегрований підхід дозволяє поєднати фундаментальні знання з міждисциплінарними аспектами, такими як цифрові технології, поведінкова економіка та ризик-менеджмент. На думку українських учених, саме комплексне поєднання цих підходів дає змогу забезпечити якісну підготовку фахівців, здатних не лише вести облік, але й сприяти розвитку фінансової культури суспільства [14].

Отже, сучасна наукова дискусія навколо фінансової грамотності демонструє її багатовимірність та інтегративний характер: від класичної економічної теорії й інституціоналізму до прикладних аспектів бухгалтерського обліку та освітньої методології.

Бухгалтерський облік, будучи «мовою бізнесу», виступає універсальним інструментом формування базових фінансових компетентностей, адже саме через систему обліку забезпечується об'єктивне відображення господарських процесів, ресурсів та результатів діяльності. Він надає основу для розвитку ключових умінь, без яких неможлива фінансова грамотність сучасної людини. До основних аспектів, що інтегрують бухгалтерський облік і фінансову грамотність, належать:

—уміння складати та аналізувати бюджет – на рівні як домогосподарств, так і підприємств, що дозволяє визначати пріоритети у використанні фінансових ресурсів;

—здатність оцінювати доходи, витрати й фінансові результати, що є фундаментом для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

—розуміння принципів управління активами й зобов'язаннями, необхідних для підтримання фінансової рівноваги та довгострокової стабільності;

—формування навичок контролю за витратами, які сприяють раціоналізації ресурсів і зменшенню ризику неплатоспроможності;

—інтерпретація фінансової звітності, що забезпечує прозорість діяльності та створює підґрунтя для довіри з боку інвесторів, кредиторів і суспільства.

На думку Р. Ентоні, бухгалтерський облік є «системою передачі економічної інформації», завдяки якій фінансова грамотність стає прикладним інструментом управління [8]. Л. Радченко наголошує, що облік у сучасних умовах виконує функцію не лише реєстрації фактів господарського життя, а й навчання економічному мисленню [15]. Дж. Хорнгрен у своїх працях підкреслював, що саме через облік формуються навички аналізу й контролю, які необхідні майбутнім управлінцям [9].

У сфері підприємницької освіти фінансова грамотність, що формується через засвоєння принципів бухгалтерського обліку, виступає основою для розвитку фінансової культури, здатності прогнозувати результати діяльності й відповідально ставитися до використання ресурсів.

Сучасні дослідження також підтверджують, що облікова підготовка є ключовим чинником формування фінансової грамотності молоді [11]. Вона допомагає поєднати теоретичні знання з навичками ухвалення фінансових рішень, сприяє розвитку критичного мислення та економічної відповідальності.

Таким чином, бухгалтерський облік виконує подвійну роль: він є і професійною основою для підготовки спеціалістів, і соціально-освітнім інструментом, що забезпечує зростання рівня фінансової грамотності суспільства загалом.

Попри важливу роль бухгалтерського обліку у формуванні фінансової грамотності, економічна освіта в Україні стикається з низкою викликів, що суттєво обмежують її ефективність та впливають на підготовку конкурентоспроможних фахівців:

—низький рівень базової фінансової грамотності населення. За даними НБУ та OECD, лише близько 40 % дорослих українців володіють елементарними фінансовими знаннями, що є серйозним бар'єром для формування фінансової культури. На думку експертів Світового банку, фінансова необізнаність населення знижує інвестиційну активність, обмежує підприємницькі ініціативи та створює ризики для фінансової стабільності країни [12];

—відрив теоретичної підготовки від практичних навичок студентів. Багато університетських програм з економіки та обліку орієнтовані переважно на академічний підхід, без достатнього відпрацювання практичних кейсів і навичок;

—недостатнє використання цифрових інструментів і програмного забезпечення у навчанні обліку. Попри стрімку цифровізацію фінансової сфери, у багатьох українських ЗВО досі застосовуються застарілі підходи. М. Пшенична підкреслює, що цифровізація обліку та впровадження ERP-систем (1С:Підприємство, SAP, BAS, AgriChain) у навчальний процес є ключовим фактором формування практичних компетенцій майбутніх економістів [20];

—відсутність наскрізної інтеграції фінансової грамотності у програми ЗВО. Науковці наголошують, що фінансова грамотність має стати наскрізною компетентністю у всіх освітніх програмах економічного спрямування [21]. Її інтеграція в навчальні плани забезпечує формування у студентів не лише професійних знань, але й практичних навичок управління особистими та корпоративними фінансами;

—вплив війни та кризових умов на освітні програми. Збройна агресія Росії спричинила масштабні виклики для економічної освіти: переміщення студентів і викладачів, руйнування інфраструктури, необхідність швидкої адаптації навчальних планів до нових реалій. Як зазначає В. Козик, сучасна економічна освіта в умовах воєнної нестабільності має бути гнучкою та кризостійкою, формуючи у студентів здатність до антикризового фінансового управління [16].

Таким чином, сучасні науковці сходяться на думці, що для підвищення ролі бухгалтерського обліку у формуванні фінансової грамотності необхідно здійснити системні зміни: від модернізації програм ЗВО та впровадження цифрових інструментів до інтеграції фінансової освіти у ширший контекст стійкого розвитку та національної безпеки.

Ці проблеми вимагають системних змін у методології викладання облікових дисциплін, які повинні орієнтуватися не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування прикладних компетентностей. Важливо інтегрувати у навчальний процес цифрові інструменти, сучасне програмне забезпечення та практичні кейси, що відображають реальні бізнес-ситуації. Освітні програми мають передбачати наскрізний розвиток фінансової грамотності, поєднуючи облік із управлінням ризиками, інвестуванням та плануванням ресурсів. Значну увагу слід приділяти міждисциплінарному підходу, який поєднує бухгалтерський облік з економікою, правом, інформаційними технологіями та менеджментом. Така модернізація сприятиме підготовці фахівців, здатних ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення та ефективно діяти в умовах нестабільності.

Сучасна економічна освіта потребує інноваційних підходів, які б відповідали вимогам ринку праці та глобальним освітнім тенденціям. Серед найбільш перспективних напрямів можна виокремити кілька ключових векторів модернізації:

1. Використання кейс-методу та бізнес-симуляцій для набуття практичних навичок. Вони дозволяють студентам опановувати облік через вирішення реальних проблем підприємств, розвивати аналітичне мислення та навички прийняття рішень. Як зазначає Г. Саймон, навчання через моделювання ситуацій сприяє формуванню «економічної логіки» управління [6].

2. Впровадження ERP-систем (SAP, 1C, BAS, Oracle NetSuite) у навчальний процес. Це не лише ознайомлює студентів з інструментами, які широко застосовуються в бізнесі, а й формує готовність працювати в цифровому середовищі. Г. Азаренков підкреслює, що інтеграція таких систем у підготовку бухгалтерів та економістів дає змогу «перенести навчання з площини теоретичних конструкцій у площину цифрових бізнес-процесів» [22].

3. Застосування фінансових ігор та онлайн-симуляторів (Financial Literacy Games, Accounting Simulations, Business Strategy Games). Вони підвищують мотивацію до навчання та дозволяють відпрацювати навички управління бюджетом, контролю витрат і стратегічного планування у безпечному середовищі. На думку Тодріної І.А. та Євсєєва С.В., ігрові методики сприяють не лише кращому засвоєнню матеріалу, а й розвитку емоційного інтелекту в управлінні фінансами [23].

4. Використання дуальної освіти та партнерства з бізнесом. Залучення студентів до практичної роботи на підприємствах під час навчання дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом.

5. Інтеграція міжнародного досвіду викладання бухгалтерського обліку в освітні програми (ЄС, США, Канада, Японія). У світовій практиці акцент робиться на міждисциплінарності, цифрових технологіях та ESG-компетентностях. Дослідження OECD підтверджують, що залучення студентів до глобальних освітніх практик підвищує їхню здатність діяти в умовах невизначеності та глобалізованого ринку [13].

На думку українських учених, поєднання інноваційних освітніх технологій із традиційними формами навчання створює унікальні умови для розвитку фінансової грамотності та формування висококваліфікованих фахівців [17]. Таким чином, інноваційні підходи в підготовці майбутніх економістів і бухгалтерів не лише розширюють інструментарій навчання, а й підсилюють його виховну функцію, формуючи фінансову культуру та відповідальність, що є основою сталого розвитку суспільства.

Формування фінансової грамотності в Україні має стати стратегічним завданням економічної освіти, адже саме вона визначає здатність суспільства адаптуватися до викликів глобалізації, війни та цифрової трансформації. Серед ключових напрямів розвитку можна виокремити кілька пріоритетів:

—створення інтегрованих програм з бухгалтерського обліку та фінансової грамотності. Вони мають поєднувати академічну підготовку з прикладними аспектами управління особистими й корпоративними фінансами;

—розробка стандартів фінансової освіти на основі міжнародних практик та МСФЗ. Інтеграція української освіти у світовий простір вимагає гармонізації навчальних програм з вимогами міжнародних стандартів фінансової звітності, рекомендаціями OECD та Світового банку;

—посилення ролі держави, професійних асоціацій (Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України (ФПБАУ), Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC)) та громадських ініціатив у популяризації фінансової культури. Важливим завданням є залучення до освітнього процесу не лише закладів вищої освіти, а й громадських організацій, міжнародних фондів та професійних об'єднань, які можуть стати платформою для обміну знаннями та просування фінансової грамотності серед широких верств населення;

—цифрова трансформація освітнього процесу та створення інтерактивних платформ для навчання. Використання ERP-систем, онлайн-курсів, симуляторів та мобільних додатків дозволяє зробити фінансову освіту більш доступною й орієнтованою на практику. Дослідження OECD показують, що застосування цифрових технологій у фінансовій освіті суттєво підвищує рівень засвоєння знань і сприяє формуванню навичок управління фінансами в реальному часі.

Науковці наголошують, що лише комплексне поєднання цих елементів – інтегрованих програм, міжнародних стандартів, інституційної підтримки та цифрових технологій – здатне забезпечити формування нової генерації фахівців. Нині стратегічна мета полягає не лише у підготовці бухгалтерів чи економістів, а у вихованні фінансово грамотних громадян, здатних приймати раціональні рішення у глобальному середовищі.

Таким чином, формування фінансової грамотності в Україні слід розглядати як багаторівневий процес, що поєднує державну політику, професійну освіту, міжнародну інтеграцію та цифровізацію, створюючи умови для сталого розвитку економіки й підвищення добробуту населення.

Висновки з проведеного дослідження. Бухгалтерський облік є потужним інструментом формування фінансової грамотності, оскільки він поєднує у собі аналітичну, інформаційну та виховну

функції. Її інтеграція у систему економічної освіти дозволяє не лише забезпечити професійну підготовку майбутніх бухгалтерів та економістів, а й створити підґрунтя для розвитку загальної фінансової культури суспільства. Завдяки обліку студенти отримують не просто знання про правила ведення господарської діяльності, а й навички аналізу доходів і витрат, управління ресурсами та прогнозування фінансових результатів, що є фундаментом фінансової грамотності кожного громадянина.

Виклики сучасності – цифровізація, війна, глобалізація – зумовлюють необхідність оновлення змісту та методів викладання облікових дисциплін. Як наголошують українські та зарубіжні науковці, у сучасних умовах навчання має виходити за межі класичної теорії та орієнтуватися на практико-орієнтовані завдання, симуляції бізнес-процесів, використання ERP-систем та цифрових платформ. Війна продемонструвала важливість умінь управляти ризиками, забезпечувати фінансову стійкість та швидко адаптуватися до кризових умов, що має бути інтегровано у сучасні програми економічної освіти.

Поєднання ринкових і державних механізмів, інноваційних педагогічних технологій і міжнародного досвіду створює умови для підвищення ефективності підготовки фахівців та модернізації всієї системи економічної освіти в Україні. При цьому особливе значення має співпраця університетів з бізнесом і професійними асоціаціями (ФПБАУ, IFAC), а також запозичення кращих практик ЄС і США. Це сприятиме формуванню конкурентоспроможних кадрів, які не лише володітимуть професійними знаннями, а й зможуть розвивати фінансову грамотність як суспільну цінність.

Таким чином, бухгалтерський облік у системі освіти слід розглядати як стратегічний елемент розвитку людського капіталу, що забезпечує фінансову стійкість особистості, підприємства та держави в цілому.

Література

1. Schultz T. W. Investments in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York : The Free Press, 1971. 272 p.
2. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York : Columbia University Press, 1964. 390 p.
3. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. New York : National Bureau of Economic Research, 1974. 152 p.
4. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.
5. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.
6. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York : Macmillan, 1947. 259 p.
7. Anthony R. N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston : Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1965. 192 p.
8. Anthony R. N. Management Accounting: Text and Cases. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1956. 550 p.
9. Horngren C. T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1962. 450 p.
10. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy. Paris : OECD Publishing, 2020. 75 p.
11. Financial Capability and Youth: A Review of Global Evidence. Washington, DC : World Bank, 2018. 98 p.
12. Enhancing Financial Capability and Inclusion in Ukraine: A Demand-Side Assessment. Washington, DC : World Bank, 2022. 146 p.
13. OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life. Paris : OECD Publishing, 2021. 340 p.
14. Безручук С. Л. Напрями удосконалення методики викладання бухгалтерського обліку студентам економічних спеціальностей. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2013. № 1(63). С. 25–28.
15. Радченко Л. П., Соляр В. В. Формування економічного мислення в контексті інноваційного розвитку суспільства. New knowledge: strategies and technologies for teaching young people : Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference, Lisbon, Portugal, April 16–19, 2024. Lisbon, 2024. Рр. 81–83.
16. Козик В. В., Селюченко Н. Є. Вища економічна освіта і потреби сучасного ринку праці. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Том 6. № 1. С. 215–224.
17. Лебедик П. Трансформація компетенцій бухгалтерів як елементу обліково-аналітичного забезпечення. *Вісник Економіки*. 2025. № 2. С. 173–185.

18. Sen A. Development as Freedom. New York : Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.
19. Макарович В. К., Матюха М. М., Григоревська О. О. Створення інтегрованої системи обліку та аналізу у цифровому середовищі підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/669> (дата звернення: 02.08.2025).
20. Пшенична М. В. Інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті: теорія, методика застосування : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 071 Облік і оподаткування / наук. кер. А. О. Фатенок-Ткачук ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. 57 с.
21. Огнівко Л. В. Професійна підготовка магістрів економічного профілю у вищих навчальних закладах США. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2011. № 3. С. 135–139.
22. Азаренков Г. Ф. Трансформація обліково-аналітичної складової підготовки фахівців в умовах цифрової економіки. *Innovations in the Education of the Future: Integration of Humanities, Technical and Natural Sciences* : International collective monograph. FIT CTU in Prague, 2023. PP. 36–54.
23. Тодріна І. А., Євсєєв С. В. Економічна освіта й економічна культура суспільства: сутність та особливості. *Новий Колегіум*. 2016. № 4. С. 20–25.

References

1. Schultz, T.W. (1971), Investments in Human Capital: The Role of Education and of Research, The Free Press, New York, USA, 272 p.
2. Becker, G.S. (1964), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Columbia University Press, New York, USA, 390 p.
3. Mincer, J. (1974), Schooling, Experience, and Earnings, National Bureau of Economic Research, New York, USA, 152 p.
4. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 159 p.
5. Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, New York, USA, 450 p.
6. Simon, H.A. (1947), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Macmillan, New York, 259 p.
7. Anthony, R.N. (1965), Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston, USA, 192 p.
8. Anthony, R.N. (1956), Management Accounting: Text and Cases, Richard D. Irwin, Homewood, IL, USA, 550 p.
9. Horngren, C.T. (1962), Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA, 450 p.
10. OECD (2020). OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy. OECD Publishing, Paris, France, 75 p.
11. World Bank (2018), Financial Capability and Youth: A Review of Global Evidence, DC: World Bank, Washington, USA, 98 p.
12. World Bank (2022), Enhancing Financial Capability and Inclusion in Ukraine: A Demand-Side Assessment, DC: World Bank, Washington, 146 p.
13. OECD (2021), OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD Publishing, Paris, France, 340 p.
14. Bezruchuk, S.L. (2013), "Directions for improving the methodology of teaching accounting to students of economic specialties", *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no.1(63), pp. 25–28.
15. Radchenko, L.P. and Soliar, V.V. (2024), Formation of economic thinking in the context of innovative development of society. *New knowledge: strategies and technologies for teaching young people* : Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference, Lisbon, Portugal, April 16–19, 2024, Lisbon, pp. 81–83.
16. Kozyk, V.V. and Seliuchenko, N.Ye. (2024), "Higher economic education and the needs of the modern labor market", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, Vol. 6, no. 1, pp. 215–224.
17. Lebedyk, P. (2025), "Transformation of accountants' competencies as an element of accounting and analytical support", *Visnyk Ekonomiky*, no. 2, pp. 173-185.
18. Sen, A. (1999), Development as Freedom, Alfred A. Knopf, New York, USA, 366 p.
19. Makarovych, V.K., Matiukha, M.M. and Hryhorevska, O.O. (2025), "Creation of an integrated accounting and analysis system in the digital environment of the enterprise", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/669> (access date August 02, 2025).

20.Pshenychna, M.V. (2024), "Information systems in accounting, analysis and audit: theory, application methods", *roboťa na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia mahistra : spets. 071 Oblik i opodatkovannia, nauk. ker. A. O. Fatenok-Tkachuk, Volynskyi natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky, Lutsk, Ukraine*, 57 p.

21.Ohnyvko, L.V. (2011), "Professional training of masters of economic profile in higher educational institutions of the USA", *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu "Ukraina"*, no. 3, pp. 135-139.

22.Azarenkov, H.F. (2023), Transformation of the accounting and analytical component of specialist training in the digital economy. *Innovations in the Education of the Future: Integration of Humanities, Technical and Natural Sciences : International collective monograph, Praga*, pp. 36-54.

23.Todrina, I.A. and Yevsieiev, S.V. (2016), "Economic education and economic culture of society: essence and features", *Novyi Kolehium*, no. 4, pp. 20–25.

Свиноус І.В., Туржанський В.А., Хома Д.М.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

Мета. Визначення ролі бухгалтерського обліку у формуванні фінансової грамотності, обґрунтування його значення для особистісного та професійного розвитку, а також окреслення основних викликів, які постають перед економічною освітою України у процесі інтеграції у світовий освітній та економічний простір.

Методика дослідження. У статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Методи аналізу та синтезу використано для розкриття сутності бухгалтерського обліку як інструмента формування фінансової грамотності та визначення його місця у системі економічної освіти. Порівняльний метод дав змогу зіставити міжнародний і вітчизняний досвід викладання облікових дисциплін та інтеграції їх у навчальні програми. Структурно-логічний підхід використано для систематизації сучасних викликів і тенденцій розвитку облікової освіти. Додатково застосовано елементи статистичного аналізу та контент-аналізу освітніх документів і наукових публікацій для оцінки ефективності освітніх практик у контексті підвищення фінансової грамотності.

Результати дослідження. Дослідження показало, що бухгалтерський облік виступає важливим інструментом формування фінансової грамотності, оскільки забезпечує практичні знання з управління фінансами та прийняття економічних рішень. Виявлено, що інтеграція облікових дисциплін у навчальні програми підвищує здатність студентів орієнтуватися у фінансових потоках та критично оцінювати економічну інформацію. Порівняння міжнародного та українського досвіду свідчить про необхідність адаптації освітніх практик до вимог глобалізованого ринку.

Наукова новизна результатів дослідження. У статті вперше обґрунтовано роль бухгалтерського обліку як системного інструмента підвищення фінансової грамотності здобувачів економічної освіти. Запропоновано інтеграційний підхід, що передбачає поєднання традиційних облікових дисциплін із цифровими технологіями та інноваційними освітніми практиками. Уточнено сутність фінансової грамотності у контексті економічної освіти, де наголос робиться на практичних компетентностях у сфері аналізу й управління фінансовими потоками. Виявлено специфічні виклики для української системи вищої освіти, пов'язані з адаптацією до міжнародних стандартів та цифровізації. Сформульовано концептуальні засади удосконалення навчальних програм з обліку як бази для підвищення конкурентоспроможності випускників на глобальному ринку праці.

Встановлено, що ключовими викликами залишаються цифровізація обліку, оновлення змісту дисциплін та підготовка викладачів до нових освітніх підходів. Загалом результати підтверджують, що модернізація бухгалтерської освіти є необхідною умовою підвищення фінансової грамотності молоді та зміцнення економічної освіти в Україні.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати мають прикладне значення для удосконалення навчальних програм з бухгалтерського обліку у закладах вищої освіти економічного профілю. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробленні курсів і методичних матеріалів, спрямованих на формування фінансової грамотності студентів. Результати можуть бути використані викладачами, адміністраціями університетів та органами освітньої політики для підвищення якості економічної освіти.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фінансова грамотність, економічна освіта, цифровізація, освітні програми, компетентності, фінансова стабільність.

Svynous I.V., Turzhanskyi V.A., Khoma D.M.

ACCOUNTING AS A TOOL FOR FINANCIAL LITERACY: CHALLENGES FOR ECONOMIC EDUCATION

Purpose. The aim of the article is to determine the role of accounting in the formation of financial literacy, to substantiate its importance for personal and professional development, and to outline the main challenges facing economic education in Ukraine in the process of integration into the global educational and

economic space.

Methodology of research. The article uses a bunch of general scientific and special methods of cognition. Methods of analysis and synthesis are used to reveal the essence of accounting as a tool for building financial literacy and figuring out its place in the economic education system. The comparative method made it possible to compare international and domestic experience in teaching accounting disciplines and integrating them into educational programmes. A structural and logical approach was used to systematise contemporary challenges and trends in the development of accounting education. In addition, elements of statistical analysis and content analysis of educational documents and scientific publications were used to assess the effectiveness of educational practices in the context of improving financial literacy.

Findings. The study showed that accounting is an important tool for developing financial literacy, as it provides practical knowledge of financial management and economic decision-making. It was found that the integration of accounting disciplines into educational programmes increases students' ability to navigate financial flows and critically evaluate economic information. A comparison of international and Ukrainian experience indicates the need to adapt educational practices to the requirements of the globalised market. It has been established that the key challenges remain the digitisation of accounting, updating the content of disciplines and preparing teachers for new educational approaches. Overall, the results confirm that the modernisation of accounting education is a necessary condition for improving the financial literacy of young people and strengthening economic education in Ukraine.

Originality. The article substantiates for the first time the role of accounting as a systemic tool for improving the financial literacy of students of economics. An integrative approach is proposed, which involves combining traditional accounting disciplines with digital technologies and innovative educational practices. The essence of financial literacy in the context of economic education is clarified, with an emphasis on practical competencies in the analysis and management of financial flows. Specific challenges for the Ukrainian higher education system related to adaptation to international standards and digitalisation are identified. The conceptual foundations for improving accounting curricula as a basis for increasing the competitiveness of graduates in the global labour market are formulated.

It was found that the key challenges remain the digitalization of accounting, updating the content of disciplines, and training teachers for new educational approaches. Overall, the results confirm that the modernization of accounting education is a necessary condition for increasing the financial literacy of young people and strengthening economic education in Ukraine.

Practical value. The obtained results have practical significance for improving accounting curricula in higher education institutions with an economic profile. The proposed approaches can be used in the development of courses and teaching materials aimed at developing students' financial literacy. The results can be used by teachers, university administrations and educational policy bodies to improve the quality of economic education.

Key words: accounting; financial literacy; economic education; accounting training; digitalisation; educational programmes; competencies; financial stability.

Дата надходження рукопису: 22.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 18.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 657.6:004

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.18>

JEL Classification: M40, M41, D24

Shevchuk O.A.,
dr.sc.(econ.), assoc. prof.,
professor at the department of accounting and taxation,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7352-7001>,
 Shevchuk N.A.,
applicant for the third (educational and scientific) level of higher education*
“Doctor of Philosophy” in the specialty 071 “Accounting and Taxation”,
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7663-9963>,
 Farion V.Ya.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of accounting and taxation,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9994-3073>,
 Muravskiy V.V.,
lecturer at the department of economic cybernetics and informatics,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9625-9572>,
 West Ukrainian National University, Ternopil

INTEGRATION AND ACCOUNTING AND INFORMATION TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE

Шевчук О.А.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
 Шевчук Н.А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»,
 Фаріон В.Я.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
 Муравський В.В.,
викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІНТЕГРАЦІЙНІ ТА ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Formulation of the problem. Information technologies serve as a key informational instrument in the conduct of commercial activities, with their evolution having brought about qualitative changes in trade. Information-processing technologies developed in parallel with commerce, driven by the need to keep records and calculate trade and settlement operations. The most well-known information technology that emerged as commercial activity became more complex is the invention of double-entry bookkeeping, accounting ledgers, and financial reports. Accounting gradually evolved from the mere recording of trade and monetary transactions into a sophisticated information system supporting managerial decision-making. Whereas the first accountants were merchants and traders, today accounting professionals function as independent information agents across all business entities.

The current stage of development of electronic information technologies has enabled the formation of electronic commerce. In e-commerce, information technologies are engaged at every stage of executing a commercial transaction, with the Internet playing a central role. In other words, the global electronic network facilitates product search, communication with counterparties, the creation of logistics routes, post-sales

* Scientific supervisor: Zadorozhnyi Z.-M.V. – *dr.sc.(econ.), professor*

services, or the product itself may exist in electronic form as information. Electronic commerce is becoming an integral part of electronic business activity within the broader development of a country's digital economy.

Analysis of recent research and publications. Pandemic and wartime risks have introduced significant adjustments to the domestic electronic business landscape. While the global pandemic contributed to the expansion of the e-commerce market in Ukraine – leading to optimistic expectations for electronic business in 2020–2021 – the escalation of the military-political situation resulted in negative sentiment across the industry [1]. Overall, the period of 2023–2025 has been marked by the stabilization of the economic prerequisites for the development of e-commerce. Among various forms of electronic business, electronic retail maintains the strongest position. Each year, the number of unique users across different online stores continues to grow, despite the gradual decline in the economically active population in Ukraine (table 1).

Table 1

Popularity of different types of e-business among domestic buyers in 2025

Industry	Monthly visits	Period change	Unique visitors
E-commerce & Shopping	301.6M	+2.23 %	23.11M
Auctions	361.005	-4.83 %	148.068
Advertisements	72.66M	-10.80 %	11.46M
Coupons & Discounts	3.37M	+7.81 %	1.47M
Marketplace	178.5M	+4.92 %	20.67M
Price Comparison	25.07M	-12.09 %	6.244M
Tickets	4.545M	+6.83 %	1.745M
Other E-Businesses	49.10M	+1.10 %	10.41M

Source: based on [1]

In particular, Ukrainian e-commerce stores attract over 300 million visitors each month. In 2025, the number of unique visitors increased by 23 million compared to 2024, which is an encouraging indicator of the growing activity within the e-commerce market. Further improvement in the financial performance of e-commerce enterprises requires the enhancement of accounting and control processes in electronic commerce. The optimization of accounting and control support for the management of e-commerce establishments should be based on the principles of the digital economy, which necessitates intensified research and development in the digitalization of accounting information processing related to commercial transactions.

Foreign and domestic scholars have made substantial contributions to refining the theory of accounting and control in e-commerce: the relationship between accounting in offline retail trade and electronic commerce (Kyrylieva L. et al. [2]); accounting and analytical support for e-commerce in agribusiness (Matskiv H., Tsitska N., Myronchuk Z. [3]); the digitalization of accounting in e-commerce within the culinary sector (Faradesila Farah, Zuraidah Shalan Amr [4]); accounting for export-oriented e-commerce in small enterprises (Kurhan N. [5]); accounting of business activities of individual entrepreneurs in online trade (Selivanova N., Tsapenko A. [6]); comparative characteristics of e-commerce accounting in small and medium-sized enterprises (Tumanggor Menda et al. [7]), among others.

A significant number of researchers have developed or refined methodologies for specific accounting and control objects in e-commerce. For example, according to Bieloziertsev V. and Harkavyi M., the accounting of goods sales in e-commerce differs substantially from other forms of trade [8]. Koriahin M. and Plotnichenko I. studied the methodology for accounting revenues, expenses, and financial results of enterprises operating in the e-commerce sector [9]. Similar research was conducted by Reksadini Marda, Prasetya Rizka, and Azmi Khoirul, who examined improvements in accounting for revenues and financial results from e-commerce activities [10]. Lakiza V. and Bala R. clarified the specifics of accounting for international economic activity in the context of e-commerce enterprises [11]. Muravskyi V. positions the accounting system as an integral component of the cybersecurity framework for e-commerce enterprises, which are among the most exposed to cyber threats [12]. Masina L., Rozit T. and Ruban L. substantiated the influence of digital technologies on strategic accounting in online trade [13]. Zadorozhnyi Z. et al. emphasize the need to improve managerial accounting for trade and settlement operations of enterprises [14]. The peculiarities of taxation and tax administration in e-commerce were explored by Tovkun L. and Yefremova K. [15]. Kulynych M., Matviichuk I., and Hadzevych A. identify innovative processes in e-commerce that require effective accounting and analysis [16].

Based on the synthesis of scientific contributions in the field of accounting and control support for the management of electronic commerce, a conceptual pyramid of the scientific paradigm of e-commerce can be formed (Fig. 1).

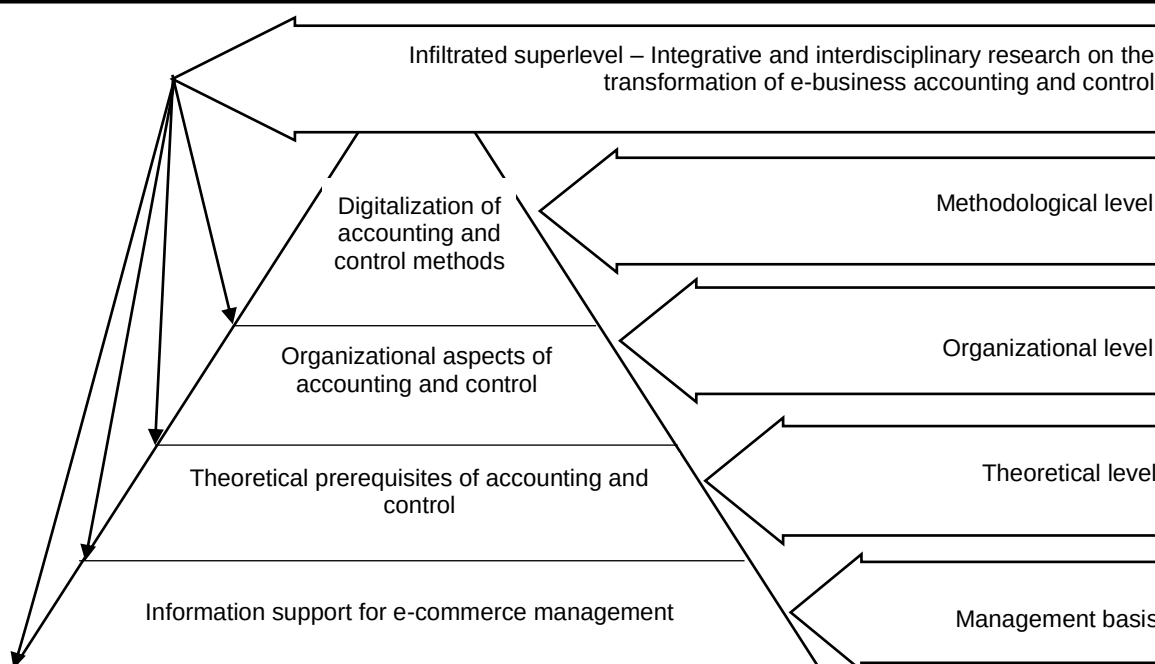


Fig. 1. Multi-level fundamental pyramid of scientific substantiation of the e-commerce paradigm in the accounting and control aspect

Source: formed by the authors

In addition to the basic, theoretical, organizational, and methodological levels of scientific inquiry, a promising direction lies in the conceptual super-level of interdisciplinary research in the field of accounting and control of electronic trade activities. At the same time, this super-level permeates other levels of scientific exploration as a result of the integrative transformations occurring within electronic business. At the intersection of cross-object and cross-disciplinary studies and developments, a fundamental potential is formed for the further advancement of e-commerce through the use of innovative technologies for processing accounting information.

Setting objectives. The purpose of this article is to identify the integrative and information–accounting trends in the development of e-commerce in order to determine promising directions for improving the accounting and control of electronic trade.

Presentation of the main research material. Integration trends encompass all aspects of the functioning of modern e-commerce enterprises. Integrative changes in the accounting and control of e-commerce reflect informational (combining market participants), technological (integration of information technologies), communication (integration of communication channels), economic (convergence of business processes), managerial (integration of management, marketing, logistics, and financial operations), and globalization (internationalization of trade) dimensions.

First and foremost, trade – including e-commerce – connects sellers and buyers. Through trading activities, the positions of the owner or custodian of goods draw closer to those of the counterparty interested in acquiring them. The integration of all participants in the goods market creates a commercial information space. The informational environment of the goods market unites counterparties in pursuing their economic objectives. A significant role in this process is attributed to accounting, which participates in the selection of counterparties suitable for cooperation with a commercial entity. By processing publicly available economic information on the activities of business entities, accounting can provide recommendations regarding the reliability and efficiency of commercial cooperation. Agreeing on the terms of a commercial transaction with the involvement of accounting serves as an economic guarantee of achieving mutually beneficial outcomes in e-commerce.

Another integrative objective of e-commerce is the convergence of diverse electronic information technologies. E-commerce became possible due to the development of the Internet. Based on access to the global electronic network, other information technologies evolved. Initially, information-processing technologies were tested in the commercial sphere. Therefore, e-commerce is positioned as an integrator of various information technologies aimed at facilitating the sale of goods and the generation of financial returns. Electronic money, web chats, social networks, virtual reality, the Internet of Things, and many other network-based technologies are utilized in e-commerce. Electronic trade unites all information-processing technologies around the shared goal of improving customer service and increasing sales. The integrative nature of e-commerce presupposes the simultaneous use of diverse technological innovations to gain competitive advantages and maximize profits from commercial activities. The comprehensive implementation

of innovative information technologies requires the digitalization of all business processes within e-commerce enterprises.

E-commerce has a significantly broader toolkit for disseminating information about goods compared to traditional formats of trade. The digitalization of commercial activity presupposes the simultaneous use of multiple communication channels to establish connections with potential buyers. Although hybridization of various trading formats is actively taking place, e-commerce relies on the Internet as the most effective means of distributing information about stores' product offerings. Partial use of certain electronic communication channels alone cannot ensure a sufficient level of completed commercial transactions.

Modern e-business functions as an integrator of tools for promoting information about goods. The warehousing foundation of e-commerce remains stable regardless of changes in product distribution channels. At the same time, trading processes may vary significantly depending on the selected communication channels. For example, several online stores may operate from a single logistics and warehousing hub. Dropshipping has seen substantial development, where an online store purchases goods from a manufacturer or supplier only after receiving a customer order. Under equal access to production capacities, inventory reserves, and logistical routes, the competitive advantage lies with enterprises that distribute goods across multiple electronic platforms. Such electronic communications may include proprietary or partner websites, various messengers and social networks, e-commerce service portals, email, printed materials containing web addresses, classified websites, online auctions, electronic notice boards, web portals and streaming services, mobile and telecom applications, and others. Each communication channel carries specific advantages and limitations that affect the success of e-commerce. Their combined use can act as a driver of optimization and transformation within electronic business.

E-commerce is also integrated with electronic marketing. Advertising and promotional activities play a much more significant role in e-business than in traditional trade formats. Through e-marketing mechanisms, consumers discover and visit commercial web portals, which influences the selection of specific marketing channels to promote e-commerce enterprises. In e-business, somewhat different marketing tools may be employed to stimulate demand. E-commerce integrates marketing systems to achieve the shared goal of increasing web-page traffic and conversion rates. All of this transforms e-commerce into a highly integrated marketing platform. The e-commerce portal serves simultaneously as the most important marketing instrument. Beyond direct product sales, a web page can gather visitor data, display promotions and sales, provide communication forms for interaction with seller representatives, deliver complete product information, present advertising materials, and more. The integration of marketing and trading functions significantly enhances the likelihood of successful sales and optimizes the financial performance of enterprises.

Through the digitalization of all business processes in e-commerce, their integration occurs. E-commerce has long merged the subsystems of production and consumption. Industrial enterprises increasingly employ electronic means of stimulating demand. Meanwhile, commercial entities have expanded beyond product resale to become powerful drivers of product creation, enhancement of consumer characteristics, and market promotion. Many sector-specific features of certain economic activities have been neutralized within e-business and transformed into business processes relevant to e-commerce enterprises. In other words, modern e-commerce is a sequence of business processes derived from various economic sectors, whose ultimate goal is the sale of goods (works, services). Each business process can be positioned as a distinct type of activity within an e-business entity.

The digitalization of these business processes requires their fundamental reengineering to ensure integration into the e-business system. Information processes in e-commerce are reviewed to identify methods of optimizing and adapting them to the requirements of information technologies. Reengineering in e-commerce involves eliminating redundant information-processing procedures to simplify understanding and facilitate algorithmic implementation. E-business enables the abandonment of outdated practices in financial and economic operations, providing a foundation for further enhancement of information processes.

A significant role in revising business processes is attributed to accounting, whose prerogative is the processing of economic information. The improvement of accounting procedures in e-commerce is aimed at reviewing each business process in terms of its economic usefulness and efficiency. Accounting participates in assessing the effectiveness of business processes to determine whether they should be optimized or fully discontinued in e-commerce. Often, the future role of a given business process within a commercial enterprise's business model depends on accounting. Justifying the feasibility of implementing new, more innovative business processes or, conversely, discontinuing ineffective operations ensures the optimization of the final financial outcomes of trading enterprises.

E-commerce neutralizes national borders and the economic-customs environments of individual countries. The development of electronic communications has enabled cross-border trade. Manufacturers, intermediaries, and end consumers may all be residents of different countries. Multinational and multicurrency support provided by modern online platforms simplifies the commercial experience for buyers with access to the global electronic network. The internationalization of information processing related to goods (works, services) transforms e-commerce into an informational integrator of foreign economic

processes. E-commerce brings national economies closer together, integrating them into a unified goods market. Through e-commerce, the free movement of goods, investments, and funds becomes possible.

The intensification of e-commerce has diversified the available payment instruments. The need to conduct international payments has increased the number of electronic payment services. Through commercial gateways, goods, financial, and logistics flows are integrated. Accounting acts as the informational intermediary in commercial transactions. It accumulates data on all stages of e-commerce. At each phase, accounting information is generated, which is crucial for managing commercial activities. Without data on inventory balances, goods cannot be dispatched to customers. Through the control of incoming payments, electronic monitoring of the completion of each sales transaction occurs. At the same time, accounting and control over logistics processes are essential for tracking the movement of goods between buyers and sellers. In the context of e-commerce globalization, accounting must also address import, export, and foreign-currency transactions. The international level of e-commerce shifts the focus of accounting support toward facilitating communication with foreign counterparties. Access to international markets significantly expands the target audience of online stores. An increase in the number of buyers may potentially lead to higher revenue from international e-commerce. However, orientation toward international markets requires consideration of the economic characteristics of buyers' countries, which is ensured by the accounting system of the e-commerce enterprise.

Other integrative characteristics of e-commerce are also becoming increasingly relevant. The electronic portal for selling goods (works, services) is vulnerable to cyber threats. The website of an online store is often the entry point for malicious actors attempting to infiltrate the information environment of a commercial enterprise. Consequently, e-business entities are among the most susceptible to cyberattacks. The gradual expansion of e-commerce will require the integration of security systems. A leading role in organizing cybersecurity is attributed to accounting as the primary integrator of managerial functions within an enterprise. Accounting participates in classifying information as public or confidential, identifying potential pathways for cyber risk infiltration, and co-developing robust cybersecurity systems.

The combination of informational, technological, communication, economic, managerial, and globalization aspects within the integrative transformations of e-commerce enables the identification of promising directions for digitalizing the accounting and control of e-commerce enterprise operations (table 2).

Table 2

Prospective directions of digitalization of accounting and control of e-commerce

№	Level aspect of integration	Content of integration transformations	Direction of digitalization of accounting and control
1.	Informational	Combining of commodity market participants	–information synchronization; –formation of an integrated information environment.
2.	Technological	Combining information technologies	–use of variable information technologies; –automation and cyber protection of information procedures.
3.	Communication	Integration of communication channels	–electronic communications with counterparties and institutions; –electronic communications with customers and the public.
4.	Economic	Convergence of business processes	–business process reengineering; –business process integration.
5.	Management	Combining management, marketing, logistics, monetary and financial spheres	–integration with control and management; –integration with marketing and logistics; –integration with money transaction systems.
6.	Globalization	Internationalization of trade	–foreign economic activity; –currency and cryptocurrency transactions.

Source: compiled by the authors

Integration trends in the transformation of e-commerce significantly influence the accounting and control domain of electronic trading enterprises. Each level-specific aspect of integrative optimization in e-business clarifies particular areas of accounting and control support for managing e-commerce entities. Changes in accounting and control occur in parallel with global trends in the development of the digital economy. The accounting and control system is expected to undergo adequate optimization transformations in response to the intensification of e-commerce development in Ukraine, which remains the focus of further scientific research.

Conclusions from the conducted research. A crucial direction in the formation of the digital economy is the development of e-commerce. Electronic trade evolves alongside the advancement of information technologies used to manage electronic commercial operations. Despite the manifestation of pandemic and military threats, the domestic e-commerce market continues to show steady growth due to the increasing number of online shoppers and rising revenues from electronic trade. Optimizing the financial performance of e-commerce enterprises requires improved management of trading processes, which relies

on high-quality accounting information. The use of modern information technologies ensures the digitalization of accounting and control of electronic trading operations. The digitalization of accounting and control support for managing e-commerce entities creates the foundation for the emergence of integrative trends in electronic trade.

Integrative changes in the accounting and control of e-commerce encompass informational (connecting goods-market participants), technological (integration of information technologies), communication (consolidation of communication channels), economic (convergence of business processes), managerial (integration of management, marketing, logistics, and financial operations), and globalization (internationalization of trade) aspects. Each of these level-specific dimensions of integrative transformations in e-commerce simultaneously drives corresponding positive changes in accounting and control. Integration and digitalization of accounting and control are becoming key methods for further optimizing the operations of e-commerce enterprises.

Література

1. Дослідження українського ринку Ecommerce. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1> (дата звернення: 22.08.2025).
2. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації / Кирильєва Л., Поливана Л., Кашена Н., Наумова Т., Акімова Н. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 50. Т. 3. С. 127-135. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3996>.
3. Мацьків Г., Ціцька Н., Мирончук З. Обліково-аналітичне забезпечення електронної комерції в аграрному бізнесі. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-18>.
4. Faradesila Farah, Zuraidah Shalan Amr. Digital accounting and e-commerce empowerment: enhancing Millennial and gen Z msme competitiveness in culinary sector. *International Journal of Contemporary Accounting*. 2025. № 7. Р. 51-66. DOI: <https://doi.org/10.25105/v7i1.22732>.
5. Курган Н. В. Цифровий облік експортної електронної торгівлі малих підприємств України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 8(3). С. 26-44. URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/373> (дата звернення: 11.07.2025).
6. Селіванова Н., Цапенко А. Особливості обліку і оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців в сфері інтернет-торгівлі. *Acta Academiae Berengasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 447-462. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-447-462>.
7. E-commerce Impact on Accounting Efficiency in MSMEs / Tumanggor Menda, Pasaribu Windi, Gulo Septina, Laia Tafaogo, Lumbu Nurhayanti, Butar Dwi. *Global Insights in Management and Economic Research*. 2025. № 1. Р. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.53905/Gimer.v1i02.7>.
8. Белозерцев В. С., Гарькавий М. Г. Облік та аналіз реалізації товарів на підприємстві електронної комерції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 40-43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.40>.
9. Корягін М., Плотніченко І. Удосконалення обліку доходів, витрат та фінансових результатів підприємств сфери електронної комерції. *Облік і фінанси*. 2014. № 2(64). С. 24-31.
10. Reksadini Marda, Prasetya Rizka, Azmi Khoirul. Digital Transformation of MSMEs: An Accounting Review of the Impact of E-Commerce on Revenue and Financial Performance. *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah*. 2025. № 8. Р. 82-90. DOI: <https://doi.org/10.21043/aktsar.v8i1.33498>.
11. Лакіза В. В., Бала Р. Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/32702/2307-2105-2020.11.53>.
12. Муравський В. Облік та кібербезпека : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 200 с.
13. Масіна Л. О., Розіт Т. В., Рубан Л. О. Роль та вплив цифрових технологій на стратегічний бухгалтерський облік в інтернет-торгівлі: аналіз та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15544463>.
14. Задорожний З., Муравський В., Семанюк В., Гуменна-Дерій М. Глобальні принципи управлінського обліку в системі забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 44. Т. 3 С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3765>.
15. Товкун Л. В., Єфремова К. В. Особливості оподаткування доходів та адміністрування податків від електронної комерції (порівняльно-правовий аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 280-283. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/69>.
16. Кулинич М., Матвійчук І., Гадзевич А. Аналітика даних і обліково-аналітичне забезпечення як основа інноваційного розвитку в електронній комерції. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. № 1(41). С. 52-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-52-61>.

References

1. Promodo (2025), "Research of the Ukrainian Ecommerce Market", available at: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1> (access date August 22, 2025).
2. Kyrylieva, L., Polyvana, L., Kashchena, N. et al. (2023), "Organizational aspects of forming an information-analytical management service for trade enterprises during digitalization", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 50, Vol. 3, pp. 127-135, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.
3. Matskiv, H., Tsitska, N. and Myronchuk, Z. (2020), "Accounting and analytical support of e-commerce in agribusiness", *Ekonomichniy prostir*, no. 153, pp. 105–109, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-18>.
4. Farah, F. and Amr Shalan, Z. (2025), "Digital accounting and e-commerce empowerment: enhancing millennial and Gen Z MSME competitiveness in the culinary sector", *International Journal of Contemporary Accounting*, no. 7, pp. 51-66, DOI: <https://doi.org/10.25105/v7i1.22732>.
5. Kurhan, N.V. (2024), "Digital accounting of export e-commerce of small Ukrainian enterprises", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 8(3), pp. 26-44, available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/373> (access date July 11, 2025).
6. Selivanova, N. and Tsapenko, A. (2025), "Features of accounting and taxation of individual entrepreneurs engaged in internet trade", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 8, pp. 447-462, DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-447-462>.
7. Menda, T., Windi, P., Septina, G. et al. (2025), "E-commerce impact on accounting efficiency in MSMEs", *Global Insights in Management and Economic Research*, no. 1, pp. 38-43, DOI: <https://doi.org/10.53905/Gimer.v1i02.7>.
8. Bielozersev, V.S. and Harkavyi, M.H. (2018), "Accounting and analysis of product sales at an e-commerce enterprise", *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 40-43, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.40>.
9. Koriahin, M. and Plotnichenko, I. (2014), "Improving accounting of revenues, expenses, and financial results of e-commerce enterprises", *Oblik i finansy*, no. 2(64), pp. 24-31.
10. Marda, R., Rizka, P. and Khoirul, A. (2025), "Digital transformation of MSMEs: An accounting review of the impact of e-commerce on revenue and financial performance", *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah*, no. 8, pp. 82-90, DOI: <https://doi.org/10.21043/aktsar.v8i1.33498>.
11. Lakiza, V.V. and Bala, R.D. (2020), "Features of the application of e-commerce by business entities in international economic activity", *Efektivna ekonomika*, no. 11, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.53>.
12. Muravskiy, V. (2023), *Oblik ta kiberbezpeka [Accounting and Cybersecurity]*, monograph, ZUNU, Ternopil, Ukraine, 200 p.
13. Masina, L.O., Rozit, T.V. and Ruban, L.O. (2025), "Role and impact of digital technologies on strategic accounting in e-commerce: analysis and prospects", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 11, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15544463>.
14. Zadorozhnyi, Z., Muravskiy, V., Semaniuk, V. and Humenna-Derii, M. (2022), "Global principles of managerial accounting in ensuring enterprise resource potential", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 44, Vol. 3, pp. 63-71, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3765>.
15. Tovkun, L.V. and Yefremova, K.V. (2023), "Features of taxation of income and tax administration in e-commerce (comparative-legal aspect)", *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 9, pp. 280-283, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/69>.
16. Kulynych, M., Matviichuk, I. and Hadzevych, A. (2025), "Data analytics and accounting-analytical support as the foundation of innovative development in e-commerce", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 1(41), pp. 52-61, DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-52-61>.

Шевчук О.А., Шевчук Н.А., Фаріон В.Я., Муравський В.В.

ІНТЕГРАЦІЙНІ ТА ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Мета. Систематизація інтегративних та інформаційно-облікових тенденцій у розвитку електронної комерції для визначення перспективних напрямків удосконалення обліку та контролю електронної торгівлі.

Методика дослідження. У дослідженні використано системний аналіз, логічні узагальнення, порівняльний аналіз та структурно-функціональний підхід, що дало змогу комплексно розкрити вплив інтеграційних і цифрових трансформацій на облік і контроль електронної торгівлі.

Результати дослідження. Досліджено розвиток електронної комерції як одного з ключових напрямів становлення цифрової економіки та обґрунтовано визначальну роль сучасних інформаційних технологій у трансформації електронної торговельної діяльності. Попри пандемічні та військові ризики, український ринок електронної комерції продовжує демонструвати тенденції

зростання, що зумовлено розширенням аудиторії онлайн-покупців та збільшенням обсягів електронних продажів. У ході дослідження визначено, що підвищення результативності функціонування підприємств електронної комерції прямо залежить від удосконалення системи управління торговельними процесами, основою якого є якісна, оперативна та інтегрована облікова інформація.

Обґрунтовано, що цифровізація обліково-контрольної діяльності створює передумови для розвитку комплексних інтеграційних процесів у сфері електронної комерції, де відбувається об'єднання інформаційних потоків, технологічних рішень, комунікаційних каналів, управлінських підходів та економічних моделей. Обґрунтовано, що такі інтеграційні зміни сприяють формуванню цілісної системи обліку й контролю, здатної підтримувати оперативне прийняття рішень та забезпечувати стабільне функціонування підприємств у динамічному цифровому середовищі.

У підсумку встановлено, що інтеграція та цифровізація обліково-контрольних процесів виступають провідними механізмами оптимізації діяльності закладів електронної комерції, забезпечують їхню стійкість до зовнішніх викликів і формують основу для подальшого розвитку електронної торгівлі в умовах глобальних трансформацій цифрової економіки.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше комплексно ідентифіковано інтеграційні процеси, що відбуваються у сфері електронної комерції з обґрунтуванням їх впливу на систему бухгалтерського обліку й контролю. Дослідження пропонує цілісне бачення інтеграційних тенденцій, які охоплюють інформаційну взаємодію між учасниками ринку, поєднання різних цифрових платформ і технологій, зростання значущості комунікаційних каналів, зближення бізнес-процесів, інтеграцію логістичних, маркетингових, фінансових і управлінських функцій, а також посилення глобалізаційних чинників. Запропонована концептуальна модель наукової парадигми електронної комерції узагальнює ці процеси й забезпечує новий теоретичний підхід до розуміння ролі цифрових технологій у трансформації обліку та контролю.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення організації обліку й контролю електронних торговельних операцій на підприємствах різних масштабів, зокрема для підвищення ефективності управління електронною комерцією завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, що забезпечують автоматизацію, інтеграцію та цифровізацію облікових процесів. Розроблені теоретичні та методичні підходи дають змогу підприємствам оптимізувати фінансові результати, покращити якість управлінських рішень, забезпечити більш високий рівень кіберзахисту облікових даних і підвищити аналітичні можливості системи контролю.

Також сформована концепція інтеграції обліково-контрольних інструментів створює основу для адаптації підприємств до глобальних змін, що супроводжують розвиток електронної комерції, а також сприяє формуванню стратегії подальшої цифрової трансформації управління торговельними процесами.

Ключові слова: облік, інтеграція, контроль, інформаційні технології, інформаційні тренди, електронна комерція, електронна торгівля, цифрова економіка.

Shevchuk O.A., Shevchuk N.A., Farion V.Ya., Muravskiy V.V.

INTEGRATION AND ACCOUNTING AND INFORMATION TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COMMERCE IN UKRAINE

Purpose. The purpose of this article is to systematize of integrative and information-accounting trends in the development of e-commerce to identify promising directions for improving the accounting and control of electronic trading.

Methodology of research. The study employs system analysis, logical generalization, comparative analysis, and a structural-functional approach, which together made it possible to comprehensively reveal the impact of integration and digital transformations on the accounting and control of e-commerce activities.

Findings. The development of e-commerce as one of the key drivers of the digital economy is examined, and the decisive role of modern information technologies in transforming electronic trade operations is substantiated. Despite pandemic-related and wartime risks, the Ukrainian e-commerce market continues to demonstrate growth, driven by the expansion of the online customer base and increasing electronic sales volumes. The study establishes that improving the performance of e-commerce enterprises directly depends on enhancing the management system of trade processes, which relies on high-quality, timely, and integrated accounting information.

It is substantiated that the digitalization of accounting and control activities creates prerequisites for the development of complex integration processes in e-commerce, where information flows, technological solutions, communication channels, management approaches, and economic models converge. These integration changes contribute to the formation of a cohesive accounting and control system capable of supporting timely decision-making and ensuring stable enterprise performance in a dynamic digital environment.

Ultimately, the study concludes that the integration and digitalization of accounting and control processes serve as key mechanisms for optimizing the operations of e-commerce entities, ensuring their resilience to external challenges, and forming the foundation for further development of electronic trade under the global transformations of the digital economy.

Originality. For the first time, the study provides a comprehensive identification of integration processes occurring in the sphere of e-commerce, substantiating their impact on the accounting and control system. The research offers a holistic view of integration trends that encompass information interaction among market participants, the convergence of various digital platforms and technologies, the growing significance of communication channels, the alignment of business processes, and the integration of logistics, marketing, financial, and managerial functions, along with the intensification of globalization factors. The proposed conceptual model of the scientific paradigm of e-commerce generalizes these processes and provides a new theoretical approach to understanding the role of digital technologies in the transformation of accounting and control.

Practical value. The research results can be used to improve the organization of accounting and control of electronic commercial operations at enterprises of various scales, particularly to enhance the efficiency of e-commerce management through the implementation of modern information technologies that ensure automation, integration, and digitalization of accounting processes. The developed theoretical and methodological approaches enable enterprises to optimize financial performance, improve the quality of management decisions, ensure a higher level of cybersecurity of accounting data, and strengthen the analytical capabilities of the control system.

The practical value is also reflected in the fact that the proposed concept of integrating accounting-control instruments provides a foundation for enterprises to adapt to global changes accompanying the development of e-commerce, while supporting the formation of strategies for the continued digital transformation of trade process management.

Key words: accounting, integration, control, information technologies, information trends, e-commerce, electronic trade, digital economy.

Дата надходження рукопису: 05.09.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 23.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 336.764.061.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.19>

JEL Classification G21, Q01, O13, F15

Квасниця О.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3003-7616>,
Дармограй І.В.,
здобувач* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2851-9133>,
Новіцький М.Р.,
здобувач* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6159-170X>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

БАНКІВСЬКІ ІНВЕСТИЦІЇ В ПРІОРИТЕТНІ ПРОЄКТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИБІР УКРАЇНИ

Kvasnytsia O.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the S.I. Yuriy department of finance,
Darmohrai I.V.,
PhD student in the specialty 072 "Finance,
Banking, Insurance, and Stock Market",
Novitskyi M.R.,
PhD student in the specialty 072 "Finance,
Banking, Insurance, and Stock Market",
West Ukrainian National University, Ternopil

BANK INVESTMENTS IN PRIORITY PROJECTS OF GREEN TRANSFORMATION: UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION CHOICE

Постановка проблеми. Для підвищення конкурентоспроможності в ЄС здійснюють заходи щодо поглиблення єдиного ринку, просування інновацій, зміцнення промислової бази та створення Союзу заощаджень і інвестицій. Потреби в стратегічних інвестиціях (1,2 трлн євро щорічно, з яких 510 млрд євро – публічне фінансування) підкреслюють необхідність комплексного підходу до фінансування [1]. Для України, яка прагне до євроінтеграції, ключовим є адаптація банківського сектору до європейських стандартів, оптимізація національних ресурсів та активна участь у європейських ініціативах. Важливим елементом є спрощення регуляторного середовища, зокрема через підхід «простота за дизайном», що сприятиме інноваціям та інвестуванню банками підтримки малого й середнього бізнесу.

ЄС прискорює зусилля для зміцнення оборонної готовності до 2030 року, наголошуючи на необхідності підвищення автономії, відповідальності та координації в інвестуванні оборони. Європейська Рада (ЄР) визнала, що безпеково сильний ЄС у сфері безпеки та оборони позитивно вплине на глобальну та трансатлантичну безпеку, доповнюючи НАТО, яке залишається основою колективної оборони для країн-членів. Збільшенню витрат на оборону сприяє ухвалення регламенту про Дію безпеки для Європи (SAFE) та активізація інвестиційних проєктів у межах Пакту стабільності та зростання.

* Науковий керівник: Квасниця О.В. – канд. екон. наук, доцент

* Науковий керівник: Кириленко О.П. – д-р екон. наук, професор

Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) отримав завдання від ЄР адаптувати свої практики для фінансування оборонної промисловості, що сприятиме мобілізації приватних інвестицій. В 2025 році в ЄС комітет Connecting Europe Facility (CEF) затвердив список із 94 відібраних проєктів (з-поміж 258 заявок) [2; 3]. ЄС офіційно має ухвалити рішення про їх фінансування, після чого CINEA розпочне підготовку грантових угод. ЄС здійснює стратегічні інвестиції з урахуванням тренду солідарності з Україною, зокрема посилює підтримку через проєкти в межах Солідарних шляхів ЄС–Україна. Додатково ЄС фінансує проєкти для підвищення доступності та стійкості інфраструктури, забезпечуючи безпечні маршрути постачання та створюючи інфраструктуру подвійного призначення, стійку до змін клімату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для України, яка прагне до євроінтеграції, зацікавленість в реалізації пріоритетних проєктів відкриває можливості для адаптації банківського сектору та визначення інвестиційних пріоритетів, що відповідають європейським стратегічним цілям. Відповідно, балансування між стратегічними пріоритетами, стійкістю боргу та стратегічними проєктами ЄС є важливим для забезпечення сталого розвитку української економіки. ЄС зіткнувся з посиленими викликами щодо інвестування оборонної, зеленої та цифрової трансформацій, оскільки нові оборонні зобов'язання чинять додатковий тиск на національні та європейські бюджети. О. Буабдалла, Е. Дорручі, К. Нерліх, К. Нікель та А. Влад розробляють стратегії для підвищення ефективності державних коштів і забезпечення зеленого, цифрового та оборонного переходу Європи [1].

У. Біндзайл акцентує увагу на інвестиційних перспективах сервісів TARGET, які включають чотири компоненти: T2 (розрахунки великих платежів у центральній банківській валюті), TARGET2-Securities (T2S, розрахунки за цінними паперами), TARGET Instant Payment Settlement (TIPS, миттєві платежі) та Eurosystem Collateral Management System (ECMS, управління активами, що використовуються як застава) [4]. Ці сервіси забезпечують вільний рух грошей центрального банку, цінних паперів і застави в ЄС, створюючи так званий «магічний трикутник». Вони є основою європейської фінансової інфраструктури, сприяючи інтеграції та ефективності інвестицій.

Масштабування політики трансферного ціноутворення впливає на торговельні угоди, що становить ризик для фінансової стабільності, впливаючи на економічне зростання, ринкові показники та банківську систему ЄС. П. Авріл, П. Бохманн, С. Фар, А. Хоран, К. Панкаро та Р. Піццегелло відзначають, що проактивний підхід до управління ризиками торговельної невизначеності вплине на банки, які можуть зіткнутися з погіршенням якості активів, зниженням прибутковості та скороченням кредитування, що загрожує економічним перспективам ЄС [5]. К. Ферстер, Е. Райан та Б. Шайд аргументують доцільність врахування кліматичних ризиків при інвестуванні нерухомості та посилення регуляторних вимог, що може сприяти стабільності фінансової системи та уникненню різких ринкових потрясінь [6]. Т. Анерт, К. Берч, А. Леонелло та Р. Маркес констатують, що подальший розвиток страхування депозитів і підвищення капітальних вимог мають супроводжуватися чіткими механізмами мотивації банків до проактивного управління ризиками, щоб уникнути системних криз у майбутньому [7]. Зауважимо, що для України, яка прагне до євроінтеграції, ці виклики підкреслюють необхідність адаптації банківського сектору до нових реалій.

Банківський сектор України, який прагне гармонізації з європейськими стандартами зеленої трансформації, потребує посилення систем управління інвестиціями для забезпечення проєктного інвестування, що актуалізує тему дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати роль банківських інвестицій як ключового інструменту фінансування зеленої трансформації та євроінтеграційних пріоритетів України, з урахуванням стратегічних підходів Європейського Союзу до розвитку інфраструктури, енергетичної безпеки, цифровізації та сталого економічного зростання; а також розробити адаптивну трирівневу модель фінансування, що поєднує національні ініціативи, інструменти ЄС та механізми державно-приватного партнерства для забезпечення стійкого розвитку та інтеграції України до єдиного європейського простору.

Основними завданнями є: проаналізувати європейські стратегії інвестування в зелену, цифрову та оборонну трансформацію, визначивши їх вплив на євроінтеграційний вибір України; дослідити роль банківського сектору України в адаптації до європейських стандартів зеленої трансформації та управлінні інвестиційними ризиками; визначити фінансові механізми ЄС (CEF, Фонд модернізації) та їх потенціал для підтримки пріоритетних проєктів в Україні; адаптувати запропоновану трирівневу модель фінансування стратегічних проєктів для забезпечення сталого розвитку та євроінтеграції України.

Виклад основного матеріалу дослідження. ЄС стикається з безпрецедентними фінансовими викликами, спрямованими на трансформацію економіки та виконання нових оборонних зобов'язань. За оцінками ЄС та НАТО, для підтримки зеленої, цифрової та оборонної трансформацій до 2031 року потрібно в середньому 1,2 трлн євро щорічно, що перевищує попередні прогнози (800 млрд євро на рік). Це зростання пов'язане з новими оборонними зобов'язаннями, які вимагають додаткових 320 млрд євро щорічно для досягнення цільового рівня витрат на оборону (5 % ВВП до 2035 року) [1]. Проте зелені інвестиції залишаються більш витратними порівняно з цифровими та оборонними.

ЄС продовжує зміцнювати свою безпеку та оборонну політику, приділяючи особливу увагу солідарності з Україною, міграційним викликам, підготовці до криз та внутрішній безпеці. ЄС залишається відданим підтримці України, надаючи з 2014 року фінансову, військову та гуманітарну допомогу на суму понад 158 млрд євро [3]. З них близько 60 млрд євро спрямовано на військову підтримку, зокрема на постачання систем протиповітряної оборони, протидронових засобів та боеприпасів великого калібру. ЄС почав інвестування проєктів розвитку української оборонної промисловості та її інтеграції з європейською, що є важливим для посилення обороноздатності Європейського континенту. Фінансування надається у формі грантів, які покривають частину витрат на реалізацію проєктів.

ЄР актуалізує створення Енергетичного Союзу до 2030 року, що забезпечить безпеку постачання, доступність і чистоту енергії з урахуванням безпекових викликів. Інвестиційні проєкти зменшення енергетичної залежності, зокрема без виходу до моря, потребують визначення економічно вигідних альтернативних енергетичних маршрутів. Європейська комісія (ЕК) та Європейський інвестиційний банк оголосили про виділення 3,66 млрд євро з Фонду модернізації для підтримки 34 енергетичних проєктів у дев'яти країнах-членах ЄС [8]. Ці інвестиції спрямовані на модернізацію енергетичних систем, скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та зміцнення промислової конкурентоспроможності ЄС.

Для України, яка прагне євроінтеграції, такі ініціативи, як інвестиції у цифровізацію та кібербезпеку є важливим елементом її стратегічного вибору на користь європейських стандартів та безпеки. Операція проти NoName057(16) демонструє ефективність міжнародної координації у боротьбі з кіберзлочинністю та захисті критичної інфраструктури [9]. Дванадцять країн разом із Євроюстом та Європолом нейтралізували хактивістську групу NoName057(16), яка здійснювала DDoS-атаки на критичну інфраструктуру Європи. Кібератаки відбувалися в країнах Європи під час європейських виборів, у Швеції – на сайти банків і державних установ, у Нідерландах під час саміту НАТО наприкінці червня 2025 року. Ліквідація ботнет із сотень серверів і призвела до видачі семи ордерів на арешт.

В ЄС програма CEF Transport на 2021–2027 роки має бюджет у розмірі 25,8 млрд євро, з яких 95 % уже розподілено. Програма підтримує проєкти в усіх країнах-членах ЄС, а також в Україні та Молдові як асоційованих країнах. З моменту запуску у 2014 році CEF профінансувала 1861 транспортні проєкти на загальну суму понад 47 млрд євро [2].

Важливим в умовах воєнного стану є інвестування пріоритетних проєктів відновлення інфраструктури, коли обмежені ресурси і євроінтеграційний вектор проєктного інвестування має інтегрувати такі можливості (табл. 1).

Таблиця 1

Інвестування пріоритетних проєктів в контексті європейської зеленої трансформації

Сектори	Опис пріоритетних проєктів
1	2
Залізничний транспорт	– у сегменті європейської зеленої трансформації отримує 77 % загального фінансування в рамках програми CEF; – інвестування модернізації інфраструктури в межах основної та розширеної мереж TEN-T (в країнах кофезії); – пріоритетні проєкти: будівництво Rail Baltica (Балтійський регіон, Польща), удосконалення залізничних систем (Греція, Словаччина), розвиток високошвидкісних залізничних ліній (Чехія, Польща); – реалізується 32 проєкти з впровадження Європейської системи управління залізничним рухом (ERTMS) в 11 країнах-членах ЄС (Австрія, Німеччина, Італія, Польща).
Екологізація портів та підвищення стійкості інфраструктури	– ЄС інвестує у проєкти, спрямовані на модернізацію портів із впровадженням берегового електроживлення (Ірландія, Кіпр, Мальта, Хорватія, Польща); – підтримуються проєкти з будівництва та модернізації багатоцільових криголамів, що підвищують безпеку підводних кабелів та стійкість інфраструктури відповідно до нещодавнього плану дій ЄС (Естонія, Фінляндія, Швеція); – інвестування цифрових систем управління рухом для короткоморських перевезень, що сприяють підвищенню безпеки, зменшенню заторів та оптимізації логістики (Франція, Іспанія); – фінансування модернізації інфраструктури внутрішніх водних шляхів вздовж річки Рейн у Франції та діджиталізацію водного транспорту в Бельгії, що відповідає європейським цілям декарбонізації.
Автомобільний транспорт	– інвестування в створення та модернізацію безпечних паркувальних зон (Німеччина, Франція, Італія, Румунія); – фінансування впровадження кооперативних інтелектуальних транспортних систем (C-ITS) для підвищення безпеки дорожнього руху та оптимізації транспортних потоків, особливо в міських агломераціях.

продовження табл. 1

1	2
Повітряний транспорт	– фінансування проєктів з управління повітряним рухом для створення Єдиного європейського неба, що забезпечуватиме безпечнішу, ефективнішу та екологічнішу авіаційну систему; – інвестування авіаційної системи має сприяти зменшенню заторів, викидів та підвищенню якості авіаперевезень.
Урбаністична мобільність	– фінансування проєктів створення мультимодальних пасажирських хабів (Бельгія, Швеція, Франція, Італія); – інвестування хабів забезпечить інтеграцію різних видів транспорту, полегшуючи пересування містян і сприяючи зменшенню вуглецевого сліду.

Джерело: сформовано авторами за [1; 2]

У табл. 1 акцентовано увагу на інтелектуалізації та безпечності транспортних мереж, зокрема європейської системи управління залізничним рухом (ERTMS), яка, по-перше, підвищує безпеку та сумісність залізничного транспорту, сприяючи безперебійному руху поїздів через кордони. По-друге, впровадження ERTMS є важливим кроком до створення єдиної європейської залізничної мережі, що відповідає принципам сталого розвитку та інтеграції. Фінансуються ініціативи з покращення залізничного сполучення та прикордонних пунктів між Словаччиною та Україною, а також між Румунією та Молдовою. Україна отримує підтримку для адаптації до стандартної європейської залізничної колії (1435 мм), що сприятиме безперебійному транскордонному руху та поживленню регіональної торгівлі.

Розширенню інвестування сприятиме залучення якісної робочої сили для реалізації проєктів. ЄС продовжує роботу над зовнішнім виміром міграції, зокрема через комплексні партнерства, боротьбу з нелегальною міграцією, поверненням мігрантів та протидією торгівлі людьми. Європейська комісія розглядає просування пропозицій щодо створення списку безпечних країн походження та концепції безпечних третіх країн.

Для України ці тренди європейського ринку проєктів вказують на необхідності адаптації банківського сектору до фінансування стратегічних проєктів, які відповідають євроінтеграційним цілям. За оптимістичними сценаріями наявні механізми не покривають щонайменше 106 млрд євро щорічного дефіциту фінансування в ЄС, що становить 21 % від загальних потреб. Для України це означає необхідність залучення додаткових ресурсів через реформи та міжнародну підтримку [1]. Українські банки мають відіграти важливу роль у мобілізації приватного капіталу для зелених та цифрових ініціатив, а також у підтримці оборонного сектору через державно-приватне партнерство.

Методологічно для ефективного фінансування стратегічних проєктів доцільно застосовувати трирівневу модель, яка поєднує наявні механізми (інструменти) інвестування, національні ініціативи та методики європейської інтеграції (згуртованості), адаптовані до українських реалій (табл. 2).

Таблиця 2

Науково-методичні підходи до застосовування трирівневої моделі для фінансування стратегічних проєктів

Підходи	Характерні особливості фінансування стратегічних проєктів
1	2
Використання наявних фінансових механізмів	Використання Україною бюджетного простору: – має оптимізувати використання власних бюджетних ресурсів, спрямовуючи їх на стратегічні оборонні інвестиції; – має скористатися програмами ЄС, такими як Фонд відновлення та стійкості (RRF) або новий інструмент SAFE для фінансування оборонних витрат. Ці інструменти в ЄС можуть забезпечити до 37 % потреб у публічному фінансуванні (190 млрд щорічно).
Перегляд національних бюджетних пріоритетів та підвищення ефективності витрат	Оптимізація видатків: – проведення аудиту державних витрат, боротьба з корупцією та підвищення адміністративної ефективності можуть вивільнити ресурси для стратегічних інвестицій. Скорочення неефективних субсидій на вкопне паливо може вивільнити кошти для зелених проєктів. Податкові ініціативи: – введення спеціальних податків (на підтримку оборонного сектору) може стати джерелом додаткового фінансування; – реалізовані через цільові збори на кібербезпеку або екологічні проєкти. Державно-приватне партнерство: – системні банки можуть активніше співпрацювати з урядом для фінансування інфраструктурних проєктів (відновлення енергетичної системи, розбудова цифрової інфраструктури).

продовження табл. 2

1	2
Європейська згуртованість та інтеграція	Формування союзу заощаджень та інвестицій: – розвиток банківських асоціацій ЄС–Україна може сприяти мобілізації приватних коштів (залучення європейських інвесторів до проєктів територіальних громад). Реформа європейського бюджету: – реформи для підвищення продуктивності української економіки для зменшення залежності від публічного фінансування; – участь України в програмах ЄС, таких як Європейський фонд конкурентоспроможності, може скоротити фінансовий розрив на 30 %, якщо пропозиції Європейської комісії будуть реалізовані. Спільна емісія боргу: – досвід Фонду відновлення та стійкості показує, що спільна емісія боргу може знизити витрати на запозичення. Для України це може означати доступ до європейських фінансових ринків на вигідніших умовах.

Джерело: сформовано авторами

Як бачимо з табл. 2, європейська згуртованість та інтеграція потребує визначення ролі публічних фінансів як системи взаємозв'язків і процесів, спрямованих на формування та використання суспільних грошових фондів для забезпечення функціонування публічного сектору. В ЄС публічні фінанси восьми країн мають бюджетний простір у 60 млрд. євро [1]. Податки та збори, що сплачують громадяни ЄС, мають забезпечувати захист від зовнішніх загроз, підтримувати правопорядок та реалізацію інфраструктурних проєктів. Суть публічних фінансів реалізується через їхні функції, які відповідають економічним пріоритетам розвитку демократичних держав. Алокаційна функція визначає забезпечення держави та територіальних громад фінансовими ресурсами для виконання їхніх завдань, зокрема реалізації пріоритетних проєктів зеленої трансформації. Розподільча функція спрямована на перерозподіл фінансових ресурсів для підтримки сталого розвитку та євроінтеграційних цілей. Стабілізаційна функція забезпечує сприяння економічній стабільності через ефективне управління фінансовими ресурсами, спрямованими на зелені, цифрові та оборонні проєкти.

В Україні територіальні громади виступають повноправними партнерами в реалізації пріоритетних проєктів зеленої трансформації. Доцільно виділити три підходи: партнерство (узгодженість у плануванні і прийнятті рішень інвестування проєктів); делегування повноважень (для прийняття рішень інвестування проєктів); моніторинг (контроль за управлінням проєктами). Варто враховувати участь громад згідно з класифікацією ПРООН (спільна участь, пасивна участь, висловлення думки, функціональна участь тощо). Вважаємо, що диференційоване залучення держави та територіальних громад до проєктів зеленої трансформації сприятиме ефективній реалізації та євроінтеграційним цілям України.

Для українських банків адаптація до євроінтеграційних стандартів сприятиме впровадженню європейських практик ризик-менеджменту та прозорості, що сприятиме залученню іноземних інвестицій. Для мінімізації ризиків, пов'язаних із політикою трансферного ціноутворення (торговельною невизначеністю), українські банки повинні: посилити капітальні та ліквідні буфери; проводити регулярну оцінку ризиків для визначення вразливості до торговельних ризиків через стрес-тестування та сценарний аналіз; диверсифікувати портфелі через зменшення концентрації в секторах, залежних від експорту, що допоможе знизити ризики; розвивати державно-приватне партнерство через співпрацю з урядом, що може сприяти фінансуванню стійких до зовнішніх шоків проєктів, таких як зелена енергетика чи цифрова інфраструктура.

Висновки з проведеного дослідження. Теоретично пріоритети ЄС у сфері інвестування оборони, енергетики, конкурентоспроможності та підтримки України відображають стратегічний підхід до зміцнення безпеки, сталого розвитку та євроінтеграції. Для України ці ініціативи створюють можливості для поглиблення співпраці, відновлення інфраструктури та прискорення реформ на шляху до членства в ЄС, що є важливим елементом її євроінтеграційного вибору. Інвестиції Фонду модернізації ЄС є прикладом для України в контексті євроінтеграції. Адаптація подібних ініціатив може сприяти модернізації енергетичної інфраструктури України та її інтеграції з європейськими ринками.

У прикладному контенті ЄС зацікавлений сприяти створенню надійних безпекових гарантій для України, включаючи інвестування тренування та оснащення ЗСУ. Частиною членства України в ЄС є готовність відкриття кластера «Основи», що відповідає меритократичному підходу до розширення ЄС. У прикладному контексті банківські інвестиції в транспортну інфраструктуру (Connecting Europe Facility), екологізацію портів, цифрові системи управління та солідарні проєкти з Україною відображають стратегічний підхід ЄС до сталого розвитку та євроінтеграції. Для України ці ініціативи є важливим кроком до гармонізації транспортної системи з європейськими стандартами, що сприятиме економічному зростанню та регіональній інтеграції.

Запропонована трирівнева стратегія від використання наявних механізмів до глибшої інтеграції України з ЄС є напрямом забезпечення стійкого фінансування оборонної, цифрової та зеленої трансформацій. Без такого науково-методичного підходу Україна ризикує зіткнутися з дилемою між борговою стійкістю та фінансуванням стратегічно важливих проєктів, що може загальмувати її євроінтеграційний поступ. Публічні фінанси мають сприяти гармонізації з євроінтеграційними стандартами.

Подальші дослідження варто спрямувати на дослідження механізмів залучення приватного капіталу для зелених проєктів в Україні, діагностування впливу європейських регуляторних вимог на український банківський сектор та оцінювання ефективності трирівневої моделі фінансування в умовах воєнного стану.

Література

1. Time to be strategic: how public money could power Europe's green, digital and defence transitions / O. Bouabdallah, E. Dorrucci, C. Nerlich, Ch. Nickel, A. Vlad. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250725~f26b4ef0f3.en.html> (дата звернення: 30.07.2025).
2. EU invests €2.8 billion in 94 transport projects to boost sustainable and connected mobility across Europe. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1705 (дата звернення: 30.07.2025).
3. EU leaders met in Brussels to discuss geoeconomic challenges and the ongoing developments in Ukraine and the Middle East. *European Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/european-council/2025/06/26/> (дата звернення: 30.07.2025).
4. Bindseil U. TARGET Services: the backbone of European financial markets. *European Commission*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250714~9676bef78b.en.html> (дата звернення: 30.07.2025).
5. Risks to euro area financial stability from trade tensions / P. Avril, P. Bochmann, S. Fahr, A. Horan, C. Pancaro, R. Pizzeghello. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202505_02~4603d3e42a.en.html (дата звернення: 30.07.2025).
6. Foerster K., Ryan E., Scheid B. Pricing or panicking? Commercial real estate markets and climate change. *Working Paper ECB*. 2025. № 3059. 39 p.
7. Ahnert T., Bertsch Ch., Leonello A., Marquez R. Bank fragility and risk management. *Working Paper ECB*. 2025. № 3076. 58 p.
8. Joint press release: Investment of €3.66 billion from EU emissions trading revenues in cleaner energy systems. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1714 (дата звернення: 30.07.2025).
9. Hacktivist group responsible for cyberattacks on critical infrastructure in Europe taken down. *Eurojust*. URL: <https://www.eurojust.europa.eu/news/hacktivist-group-responsible-cyberattacks-critical-infrastructure-europe-taken-down> (дата звернення: 30.07.2025).

References

1. Bouabdallah, O., Dorrucci, E., Nerlich, C. et al. (2025), "Time to be strategic: how public money could power Europe's green, digital and defence transitions", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250725~f26b4ef0f3.en.html> (access date July 30, 2025).
2. European Commission (2025), EU invests €2.8 billion in 94 transport projects to boost sustainable and connected mobility across Europe, available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1705 (access date July 30, 2025).
3. European Council (2025), EU leaders met in Brussels to discuss geoeconomic challenges and the ongoing developments in Ukraine and the Middle East, available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/european-council/2025/06/26/> (access date July 30, 2025).
4. Bindseil, U. (2025), "TARGET Services: the backbone of European financial markets", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250714~9676bef78b.en.html> (access date July 30, 2025).
5. Avril, P., Bochmann, P., Fahr, S. et al. (2025), "Risks to euro area financial stability from trade tensions", available at: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202505_02~4603d3e42a.en.html (access date July 30, 2025).
6. Foerster, K., Ryan, E. and Scheid, B. (2025), "Pricing or panicking? Commercial real estate markets and climate change", *Working Paper ECB*, no. 3059, 39 p.
7. Ahnert, T., Bertsch, Ch., Leonello, A. and Marquez, R. (2025), "Bank fragility and risk management", *Working Paper ECB*, no. 3076, 58 p.

8. European Commission (2025), Joint press release: Investment of €3.66 billion from EU emissions trading revenues in cleaner energy systems, available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1714 (access date July 30, 2025).

9. Eurojust (2025), "Hacktivist group responsible for cyberattacks on critical infrastructure in Europe taken down", available at: <https://www.eurojust.europa.eu/news/hacktivist-group-responsible-cyberattacks-critical-infrastructure-europe-taken-down> (access date July 30, 2025).

Квасниця О.В., Дармограй І.В., Новіцький М.Р.

БАНКІВСЬКІ ІНВЕСТИЦІЇ В ПРІОРИТЕТНІ ПРОЕКТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИБІР УКРАЇНИ

Мета. Обґрунтувати роль банківських інвестицій як ключового інструменту фінансування зеленої трансформації та євроінтеграційних пріоритетів України, з урахуванням стратегічних підходів Європейського Союзу до розвитку інфраструктури, енергетичної безпеки, цифровізації та сталого економічного зростання; а також розробити адаптивну тривірневу модель фінансування, що поєднує національні ініціативи, інструменти ЄС та механізми державно-приватного партнерства для забезпечення стійкого розвитку та інтеграції України до єдиного європейського простору.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано системний підхід до аналізу фінансових стратегій Європейського Союзу в контексті їх адаптації до вітчизняних умов. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення європейських інструментів фінансування інфраструктурних, енергетичних та цифрових проєктів із національними ініціативами. Структурно-логічний метод дозволив визначити взаємозв'язки між банківськими інвестиціями, державно-приватним партнерством та євроінтеграційними процесами. Елементи інституційного аналізу використано для оцінки ролі європейських фінансових інституцій у підтримці стійкості та розвитку української економіки.

Результати дослідження. У статті розглянуто роль банківських інвестицій у забезпеченні зеленої трансформації та підтримці євроінтеграційного курсу України відповідно до стратегічних пріоритетів ЄС у сферах оборони, енергетики, конкурентоспроможності та підтримки України. Висвітлено, що зазначені пріоритети створюють умови для модернізації інфраструктури, прискорення реформ і наближення України до членства в ЄС. На основі аналізу досвіду Фонду модернізації ЄС обґрунтовано доцільність адаптації аналогічних механізмів для оновлення енергетичної інфраструктури України та інтеграції її з європейськими ринками. Відображено, що практичні стратегії ЄС у сфері безпеки включають інвестиції в підготовку та оснащення Збройних сил України, а також підготовку до відкриття кластеру «Основи» в межах політики розширення. Визначено, що інвестиції банківського сектору в транспортну інфраструктуру – у межах програм Connecting Europe Facility, екологізації портів, цифровізації управління трафіком і проєктів солідарності – сприяють досягненню цілей сталого розвитку та гармонізації транспортної системи України зі стандартами ЄС.

Наукова новизна результатів дослідження. У роботі дістала подальшого розвитку тривірнева модель стратегічного фінансування, що поєднує наявні фінансові інструменти, національні програми й політику згуртованості ЄС. Обґрунтовано, що відсутність такої моделі може створити загрозу борговій стійкості та уповільнити євроінтеграційні процеси. Визначено пріоритетні напрями модернізації: розвиток залізничної інфраструктури (TEN-T, ERTMS), екологізація портів, формування міських мобільних хабів у межах декарбонізаційної політики ЄС. Доведено, що впровадження європейських стандартів управління ризиками та прозорості здатне підвищити роль українського банківського сектору у мобілізації приватного капіталу, розвитку державно-приватного партнерства та залученні іноземних інвестицій.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати щодо євроінтеграційних пріоритетів України у сфері зеленої трансформації відкривають можливості для модернізації інфраструктури, посилення безпеки та економічного зростання через залучення банківських інвестицій. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості держави та забезпеченню довгострокового економічного зростання на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, цифровізація, кредитні ресурси, територіальні громади, інвестування, публічні фінанси, зелені інвестиції, фінансові ресурси, ризик, безпека.

Kvasnytsia O.V., Darmohrai I.V., Novitskyi M.R.

BANK INVESTMENTS IN PRIORITY PROJECTS OF GREEN TRANSFORMATION: UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION CHOICE

Purpose. The aim of the article is to substantiate the role of bank investments as a key instrument for financing the green transformation and European integration priorities of Ukraine, taking into account the European Union's strategic approaches to infrastructure development, energy security, digitalization, and sustainable economic growth; and to develop an adaptive three-level financing model that combines national initiatives, EU instruments, and public-private partnership mechanisms to ensure sustainable development and integration of Ukraine into a single European space.

Methodology of research. The study employs a systemic approach to analyzing the European Union's financial strategies in the context of their adaptation to national conditions. The comparative analysis method is used to contrast European financing instruments for infrastructure, energy, and digital projects with domestic initiatives. The structural-logical method enables the identification of interconnections between banking investments, public-private partnerships, and European integration processes. Elements of institutional analysis are applied to assess the role of European financial institutions in supporting the resilience and development of Ukraine's economy.

Findings. The article examines the role of bank investments in ensuring green transformation and supporting Ukraine's European integration course in line with the EU's strategic priorities in the areas of defense, energy, competitiveness, and support for Ukraine. It highlights that these priorities create conditions for infrastructure modernization, acceleration of reforms, and Ukraine's rapprochement with EU membership. Based on an analysis of the EU Modernization Fund's experience, the article substantiates the feasibility of adapting similar mechanisms to upgrade Ukraine's energy infrastructure and integrate it with European markets. It is noted that the EU's practical security strategies include investments in the training and equipping of the Armed Forces of Ukraine, as well as preparations for the opening of the "Fundamentals" cluster within the framework of the enlargement policy. It is determined that investments by the banking sector in transport infrastructure – within the framework of the Connecting Europe Facility programs, the greening of ports, the digitization of traffic management, and solidarity projects – contribute to the achievement of sustainable development goals and the harmonization of Ukraine's transport system with EU standards.

Originality. The paper further develops a three-level model of strategic financing that combines existing financial instruments, national programs, and EU cohesion policy. It is argued that the absence of such a model could threaten debt sustainability and slow down European integration processes. Priority areas for modernisation have been identified: development of railway infrastructure (TEN-T, ERTMS), greening of ports, and formation of urban mobility hubs within the EU's decarbonisation policy. It is proven that the implementation of European standards of risk management and transparency can increase the role of the Ukrainian banking sector in mobilizing private capital, developing public-private partnerships, and attracting foreign investment.

Practical value. The obtained results regarding Ukraine's European integration priorities in the field of green transformation reveal opportunities for infrastructure modernization, enhanced security, and economic growth through the mobilization of banking investments. The implementation of such approaches will contribute to strengthening the financial stability of the state and ensuring long-term economic growth based on sustainable development.

Key words: sustainable development, digitalization, credit resources, territorial communities, investment, public finance, green investments, financial resources, risk, security.

Дата надходження рукопису: 18.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 331.101:338.45

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.20>

JEL Classification: J24, J61, J62, O15

Черненко Д.Є.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за
спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1483-4415>,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ШОКУ

Chernenko D.Ye.,
*applicant of the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty 051 "Economics",
V.N. Karazin Kharkiv National University*

TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF WAR SHOCK

Постановка проблеми. Воєнні події, що тривають в Україні з 2014 року та особливо загострилися внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації у 2022 році, зумовили не лише глибоку гуманітарну й безпекову кризу, але й стали потужним чинником дестабілізації економічних процесів та соціального розвитку країни. Одним із найбільш уразливих ресурсів у цих умовах є людський капітал, який формує базу економічного зростання, інноваційного оновлення та міжнародної конкурентоспроможності країни [1]. Трансформаційні втрати проявляються як у кількісному, так і якісному вимірах. Зокрема, значна частина працездатних громадян була вимушено переміщена за кордон, мобілізаційні процеси змінили структуру зайнятості, а демографічні дисбаланси загострили ризики подальшого старіння населення.

Воєнні шоки, будучи раптовими та системними за природою, руйнують усталені механізми формування, накопичення й використання людського капіталу. Війна порушує освітні траєкторії, спричиняє вимивання компетентностей та призводить до зрушень у професійній структурі населення. Водночас такі шоки запускають процеси вимушеної трансформації, які можуть стати підґрунтям як для втрат, так і для появи нових форм людського розвитку та професійної мобільності.

Необхідність дослідження даної проблеми зумовлена тим, що воєнний стан формує принципово нові параметри функціонування ринку праці та механізм відтворення людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації людського капіталу в умовах воєнних і кризових шоків перебуває у фокусі міждисциплінарних досліджень сучасної економічної науки, поєднуючи підходи макроекономіки, демографії, економіки праці та соціальної політики. Зарубіжні вчені, зокрема Г. Беккер, Т. Шульц, Л. Туроу [2–4] розглядають людський капітал традиційно як ключовий чинник довгострокового економічного зростання та стійкості економіки. Значний внесок у вивчення впливу воєнних шоків на людський капітал здійснено в аналітичних доповідях Світового банку, OECD та UNDP, де війна розглядається як багатовимірний фактор руйнування освітніх траєкторій, погіршення стану здоров'я населення, деформації ринку праці та посилення демографічних дисбалансів. У працях зарубіжних дослідників Докк'єр Ф., Рапопорт Г., Кольєр П., Клеменс М. А. [5–7], особливу увагу приділено міграційним процесам і феномену «вимивання інтелекту» (brain drain), який у воєнних умовах набуває стійкого та часто незворотного

* Науковий керівник: Соболев В.М. – д-р екон. наук, професор.

характеру. В українській науковій літературі проблема людського капіталу традиційно досліджується у працях Е. Лібанової, О. Грішнєвої, Л. Лісогор, І. Петрової [8–11] та інших вчених, де людський капітал розглядається як базовий ресурс соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки. У більшості довоєнних досліджень акцент робився на демографічних викликах, трудовій міграції, дисбалансах ринку праці та якості освітнього потенціалу. Після 2022 року вітчизняні наукові роботи суттєво розширили проблемне поле, зосередившись на наслідках повномасштабної війни для демографічної структури, зайнятості, міграційних потоків і стану соціального капіталу. Зокрема у працях Н. Азьмук, Ю. Залознової, О. Новікової, Л. Ємельяненко, В. Пантасенко [12–14] висвітлюються проблеми відновлення людського капіталу.

Враховуючи значний внесок зарубіжних та українських науковців у дослідження проблем людського капіталу, зазначаємо, що питання комплексного аналізу його структурної трансформації як цілісної системи під впливом воєнного шоку потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування особливостей впливу воєнного шоку на структуру людського капіталу та виявлення трансформаційних змін у його основних складових.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глибокі трансформаційні процеси, зумовлені поєднанням глобальних економічних зрушень, демографічних викликів і масштабних безпекових криз, істотно змінюють умови соціально-економічного розвитку, порушуючи усталені механізми відтворення ресурсів і функціонування економічних систем. У таких умовах особливо зростає значення нематеріальних чинників розвитку, передусім людського капіталу, який визначає здатність економіки до адаптації, відновлення та забезпечення довгострокової стійкості. Поняття «людський капітал» посідає ключове місце в сучасній економічній теорії, оскільки окреслює потенціал суспільства щодо досягнення сталого розвитку, формування продуктивності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У класичних підходах «людський капітал» трактується як комплекс знань, навичок, компетентностей, досвіду та стану здоров'я, що визначають економічну результативність праці та здатність генерувати додану вартість. Основоположний внесок у формування теоретичних засад цієї концепції зробив Г. Беккер, який у праці «Human Capital» [2] обґрунтував, що інвестиції в освіту, професійне навчання та підвищення кваліфікації за своєю природою є формою капіталовкладень, здатних забезпечувати тривалі соціально-економічні вигоди.

У подальшому міжнародні організації, зокрема Світовий банк та OECD [15; 16], значно розширили змістовні рамки категорії «людський капітал». У сучасних інтерпретаціях до його складових включають не лише освітній рівень чи професійні характеристики, а й якість інституційного середовища, соціальний капітал, стан здоров'я нації, демографічну структуру та можливості доступу до економічних ресурсів. Наприклад, Індекс людського капіталу Світового банку акцентує на таких показниках, як очікувана тривалість здорового життя, охоплення освітою та рівень продуктивності, підкреслюючи його визначальну роль у формуванні економічної стійкості країни.

У науковій літературі збройні конфлікти розглядаються як потужні деструктивні чинники, що відіграють роль «шоків» у процесах накопичення, збереження та відтворення людського капіталу [17]. Воєнний шок порушує цілісність соціально-економічних структур, створюючи низку взаємопов'язаних каналів впливу на людський потенціал: від прямого демографічного зменшення до руйнування систем освіти та зайнятості, зростання міграційних потоків і переформатування професійно-кваліфікаційної структури.

Одним із найсуттєвіших проявів цього шоку є вимушена міграція. За даними ООН [18], до 7 мільйонів українців були змушені виїхати за кордон, що спричинило втрату значної частини працездатного населення, передусім жінок, молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Наслідком цього є посилення демографічного старіння, зниження пропозиції робочої сили та погіршення довгострокового продуктивного потенціалу економіки. Суттєвими є зрушення в освітньо-кваліфікаційній структурі людського капіталу.

Війна також зумовила суттєву перебудову ринку праці: зменшення зайнятості в промисловості та будівництві, інтенсивне зростання у логістиці, аграрному секторі, оборонній сфері та суміжних галузях. Сукупний вплив цих чинників визначає комплексну трансформацію людського капіталу, змінюючи як його кількісні, так і якісні характеристики. Узагальнення окреслених тенденцій потребує системної аналітичної інтерпретації, яка дозволяє структурувати багатовимірний вплив воєнних подій на різні компоненти людського капіталу.

Комплексність трансформацій людського капіталу проявляється у тому, що війна впливає не лише на ринок праці, а одночасно змінює освітній потенціал, професійно-кваліфікаційну структуру, демографічний баланс, стан здоров'я населення, мобільність та соціальний капітал. Кожна із цих складових зазнає різної інтенсивності та характеру впливу, що зумовлює неоднорідність наслідків від освітніх втрат і професійних дисбалансів до демографічних викликів та послаблення соціальної згуртованості. Для систематизації цих процесів доцільно узагальнити ключові параметри змін у порівняльній матриці, яка дозволяє простежити відмінності між станом людського капіталу у мирний час і трансформаціями, спричиненими воєнним шоком (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна матриця впливу війни на складові людського капіталу

Складова людського капіталу	Стан у мирний час	Зміни під впливом війни (воєнний шок)	Наслідки для людського капіталу
Освітній потенціал	Стабільний розвиток освіти, інвестиції в навчання, неперервна освітня траєкторія	Релокація закладів, перехід на дистанційне навчання, руйнування інфраструктури, переривання освітніх програм	Зниження якості освіти, нерівний доступ, ризик втрати професійних навичок
Професійно-кваліфікаційна структура	Відносно збалансований ринок праці, стабільний попит на кваліфікації	Дефіцит кадрів у ключових галузях, зростання попиту на IT-послуги, медицину, оборонні спеціальності, мобілізація	Дисбаланс ринку праці, структурне безробіття, прискорена перекваліфікація
Здоров'я населення	Доступність медичних послуг, профілактика, відносно стабільні соціальні стандарти	Збільшення травматизації, інвалідності, психологічних травм, зниження доступу до медицини, стресові фактори	Погіршення кадрового потенціалу, зниження продуктивності, довгострокові втрати якості життя
Демографічна структура	Помірне старіння населення, стабільний баланс статеві-вікових груп	Масова міграція жінок і дітей, зменшення частки молоді, зниження народжуваності, втрати населення	Прискорене демографічне старіння, дефіцит робочої сили, ризик депопуляції
Мобільність та міграція	Добровільна, економічна міграція, циркуляція кадрів	Вимушена евакуація та міграція людей, тривала релокація спеціалістів	Ослаблення трудового потенціалу, ризик незворотної еміграції, зниження інноваційності
Соціальний капітал	Відносно стабільні соціальні зв'язки та інституції	Розрив соціальних мереж, зростання недовіри, травматичний досвід спільнот	Зниження соціальної згуртованості та економічної стійкості

Джерело: складено автором за [8–16]

Структурне зіставлення складових у порівняльній матриці свідчить, що війна спричинила системну і глибоку трансформацію людського капіталу, яка виявляється у різноспрямованих змінах його основних компонент. Передусім суттєво постраждала освітня складова: релокація освітніх інституцій, масовий перехід до дистанційних форматів та пошкодження інфраструктури призвели до порушення сталості освітніх траєкторій та зростання нерівностей у доступі до якісної освіти [13]. Одночасно зазнала переформатування професійно-кваліфікаційна структура, оскільки дефіцит кадрів у низці галузей поєднується з посиленням попитом на фахівців оборонного, медичного та цифрового напрямів, що зумовлює структурну перебудову ринку праці.

Суттєве погіршення стану здоров'я населення, зокрема зростання психологічних травм та обмежений доступ до медичних послуг, формує додаткові довгострокові бар'єри для продуктивності та економічної активності. Демографічні процеси демонструють глибокі диспропорції: масовий відтік жінок і молоді, зменшення народжуваності та втрати населення створюють загрозу прискореного старіння та депопуляції. Міграційна компонента, яка у мирний час виконувала функцію циркуляції кадрів, у воєнних умовах перетворилася на канал втрати кваліфікованих ресурсів, що підсилює ризики «вимивання інтелекту».

Не менш значущими є зміни у соціальному капіталі: порушення соціальних зв'язків, руйнування локальних спільнот та зростання недовіри знижують стійкість суспільства до інших економічних і безпекових шоків. Сукупність цих процесів вказує, що трансформація людського капіталу має системний характер і вимагає комплексних рішень у сфері освітньої, соціальної, міграційної та економічної політики.

На наш погляд, для більш глибокого розуміння масштабів та глибини цих процесів, необхідно проаналізувати, як саме воєнний шок змінює окремі компоненти людського капіталу. Рис. 1 узагальнює п'ять основних вимірів впливу війни на людський капітал: демографічний, освітньо-кваліфікаційний, регіональний, галузевий та соціально-психологічний. Така структуризація дозволяє цілісно побачити, як різноспрямовані шоки формують нову конфігурацію людського потенціалу.

Систематизація змін, відображених на рис. 1, підтверджує, що трансформація людського капіталу в умовах війни є комплексною та багатовимірною. Демографічні зміни проявляються у масовій міграції, порушенні статево-вікової рівноваги та зменшенні чисельності робочої сили у найбільш продуктивних вікових групах, що формує суттєві ризики для довгострокового розвитку.



Рис. 1. Ключові зміни у структурі людського капіталу в умовах війни

Джерело: складено автором самостійно

Освітньо-кваліфікаційна компонента також зазнала значних деформацій: руйнування інфраструктури та фрагментація освітніх траєкторій ускладнюють забезпечення стабільної якості підготовки кадрів, тоді як економіка потребує фахівців у сферах, критичних для безпеки та відбудови. Регіональні диспропорції посилюються через депопуляцію східних і південних територій та концентрацію внутрішньо переміщених осіб у західних областях, що змінює територіальну структуру ринку праці та доступність ресурсів. Додатковим чинником виступають зовнішні міграційні потоки, які можуть призвести до тривалої втрати частини кваліфікованого населення, особливо за умов повільного відновлення економіки. Галузеві зрушення окреслюють перехід від традиційних промислових видів діяльності до секторів, пов'язаних із логістикою, аграрним виробництвом, медициною та оборонною промисловістю, що провокує зростання структурних дисбалансів та потребу у масштабній перекваліфікації. Соціально-психологічний аспект додає новий вимір, який проявляється у зростанні стресу, невизначеності та травматичних наслідках, які негативно впливають на продуктивність праці. Слід підкреслити, що одночасно воєнний шок сприяє формуванню адаптивності та цифрових компетентностей, які є необхідними в умовах кризової економіки.

Сукупний вплив цих факторів засвідчує, що людський капітал трансформується не лише кількісно, але й якісно, змінюючи структуру навичок, професійних траєкторій та соціальної поведінки. Окреслені тенденції підсилюють взаємозалежність між ринком праці, демографічною динамікою та освітньою системою, формуючи нові виклики для державної політики. Водночас вони створюють підґрунтя для оновлення стратегій відтворення людського потенціалу з урахуванням потреб економіки відновлення. Зміщення акцентів у бік безпеки, цифровізації та мобільності вимагає переосмислення підходів до регіонального розвитку та управління трудовими ресурсами. Саме тому подальший аналіз має бути спрямований на визначення ефективних механізмів мінімізації втрат та розроблення нової моделі формування людського капіталу, здатної забезпечити стійкість розвитку у воєнний та повоєнний періоди.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що воєнний шок суттєво трансформує структуру людського капіталу, змінюючи як його

кількісні, так і якісні параметри. Демографічні втрати, масштабна міграція та мобілізаційні процеси формують довгострокові ризики дефіциту робочої сили й прискореного старіння населення. Освітні розриви та руйнування інфраструктури поглиблюють дисбаланс між наявними компетенціями та потребами воєнної й післявоєнної економіки. Регіональна поляризація та відтік населення з постраждалих територій створюють асиметрію у відновленні економічного потенціалу. Галузеві зрушення трансформують попит на кваліфікації, що актуалізує необхідність системної перекваліфікації та адаптації робочої сили. Соціально-психологічні наслідки війни посилюють потребу в інституціях підтримки ментального здоров'я як ключового елементу відтворення людського капіталу. За цих умов державна політика має бути спрямована на збереження, відновлення та модернізацію людського капіталу через інвестиції в освіту, охорону здоров'я й регіональний розвиток. Отже, трансформація людського капіталу в умовах війни стає визначальним фактором стійкості та майбутньої конкурентоспроможності національної економіки.

Література

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. *World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations*. February 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
3. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. No. 1. P. 1-17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970. P. 104.
5. Docquier F., Rapoport H. Globalization, Brain Drain and Development. Discussion Paper No. 5590. FNRs, IRES, Université Catholique de Louvain; IZA; Bar-Ilan University, EQUIPPE, Universités de Lille; CID, Harvard University, March 2011. URL: <https://docs.iza.org/dp5590.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
6. Collier P. *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 205 p.
7. Clemens M. A. Does Development Reduce Migration? Discussion Paper No. 8592. Center for Global Development, NYU Financial Access Initiative; IZA, Bonn, Germany, October 2014. URL: <https://docs.iza.org/dp8592.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).
8. Лібанова Е. М., Макарова О. В., Курило І. О. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. 320 с.
9. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-40.
10. Лісогор Л. С. Конкурентність на ринку праці: механізми реалізації : монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.
11. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.
12. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки*. 2022. № 1(42). С. 171-179.
13. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Том 21. № 4. С. 407-427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (дата звернення: 11.07.2025).
14. Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2(11). С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>.
15. The Human Capital Project. *World Bank*. 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions> (дата звернення: 15.07.2025).
16. Keeley B. *Human Capital: How what you know shapes your life*. Paris : OECD Insights, OECD Publishing, 2007. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/02/human-capital_g1gh7c78/9789264029095-en.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
17. The impacts of armed conflict on human development: A review of the literature / Vesco P. et al. *World Development*. 2025. Vol. 187. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24002766> (дата звернення: 06.08.2025).

18. After three years of war, Ukrainians need peace and aid. *United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*. 18 Feb. 2025. URL: <https://www.unhcr.org/ua/en/news/briefing-notes/unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid> (дата звернення: 09.08.2025).

References

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations (2025), *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*, February 2022 –December 2024, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (access date June 10, 2025).
2. Becker, G.S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 412 p.
3. Schultz, T.W. (1961), "Investment in Human Capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, no. 1, pp. 1-17, available at: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (access date June 20, 2025).
4. Thurow, L. (1970), *Investment in Human Capital*. Belmont, USA, pp. 104.
5. Docquier, F. and Rapoport, H. (201), *Globalization, Brain Drain and Development*, Discussion Paper No. 5590. FNRs, IRES, Université Catholique de Louvain; IZA; Bar-Ilan University, EQUIPPE, Universités de Lille; CID, Harvard University, USA, available at: <https://docs.iza.org/dp5590.pdf> (access date June 20, 2025).
6. Collier, P. (2007), *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*, Oxford University Press, Oxford, England, 205 p.
7. Clemens, M.A. (2014), *Does Development Reduce Migration?* Discussion Paper No. 8592, Center for Global Development, NYU Financial Access Initiative; IZA, Bonn, Germany, available at: <https://docs.iza.org/dp8592.pdf> (access date June 6, 2025).
8. Libanova, E.M. (Ed.), Makarova, O.V. and Kurylo, I.O. (2012), *Liudskyi rozvytok v Ukraini: sotsialni ta demohrafichni chynnyky modernizatsii natsionalnoi ekonomiky* [Human development in Ukraine: social and demographic factors of modernization of the national economy], coll. monograph, In-t DEMOHRAFII ta sots. doslidzh. im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 320 p.
9. Hrishnova, O.A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, relationships, assessment, development directions", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1, pp. 34-40.
10. Lisohor, L.S. (2005), *Konkurentnist na rynku pratsi: mekhanizmy realizatsii* [Competitiveness in the labor market: implementation mechanisms], monograph, Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NANU, Kyiv, Ukraine, 168 p.
11. Petrova, I.L. (2013), *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic human resource management], Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Kyiv, Ukraine, 466 p.
12. Azmuk, N.A. (2022), "The transformation of the labor market in the conditions of war: challenges and strategies for labor force renewal", *Visnyk ekonomichnoi nauky*, no. 1(42), pp. 171-179.
13. Novikova, O., Zaloznova, Yu. and Azmuk, N. (2023), "Restoring Ukraine's human capital in the post-war period using the benefits of digitalization", *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, Vol. 21, no. 4, pp. 407-427, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (access date July 11, 2025).
14. Yemelianenko, L.M. and Pantasenko, V.V. (2025), "Development of human capital in the system of post-war strategizing for the reconstruction of Ukraine", *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(11), pp. 48-56, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>.
15. World Bank (2018), *The Human Capital Project*, available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions> (access date July 15, 2025).
16. Keeley, B. (2007), *Human Capital: How what you know shapes your life*, OECD Insights, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/02/human-capital_g1gh7c78/9789264029095-en. (access date August 1, 2025).
17. Vesco, P. et al. (2025), "The impacts of armed conflict on human development: A review of the literature", *World Development*, Vol. 187, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24002766> (access date August 6, 2025).
18. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) (2025), *After three years of war, Ukrainians need peace and aid*, available at: <https://www.unhcr.org/ua/en/news/briefing-notes/unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid> (access date August 09, 2025).

Черненко Д.Є.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ШОКУ

Мета. З'ясування особливостей впливу воєнного шоку на структуру людського капіталу та виявлення трансформаційних змін у його основних складових.

Методика дослідження. Методологічну основу становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз, компаративний аналіз та метод соціально-економічної діагностики для оцінювання трансформацій у сфері людського капіталу під впливом війни. Використано контент-аналіз аналітичних звітів міжнародних організацій, національних статистичних даних, нормативно-правових документів України, а також наукових праць, присвячених впливу збройних конфліктів на демографічні та ринково-трудові процеси. Емпіричну базу сформовано на основі офіційних показників міграції, зайнятості, освітніх втрат, демографічної динаміки.

Результати дослідження. Встановлено, що воєнний шок чинить системний і багатовимірний вплив на структуру людського капіталу, порушуючи усталені механізми його формування, відтворення та використання. Узагальнення результатів, представлених у порівняльній матриці та структурній схемі, свідчить про одночасні демографічні, освітньо-кваліфікаційні, професійні, галузеві та соціальні зрушення, зумовлені міграційними процесами, деформацією ринку праці, трансформацією зайнятості та погіршенням стану здоров'я населення. Виявлено, що ці зміни мають взаємопов'язаний характер і проявляються з різною інтенсивністю залежно від регіональних умов, галузевої спеціалізації та інституційної спроможності економіки. Війна одночасно посилює втрати людського потенціалу та ініціює процеси вимушеної адаптації, що змінюють структуру навичок і професійних траєкторій. У такому контексті трансформація людського капіталу набуває не лише деструктивного, а й структуроутворюючого характеру, формуючи нові вимоги до якості робочої сили. Сукупність окреслених змін формує нову конфігурацію людського потенціалу, у якій зростає значення адаптивності, мобільності, цифрових компетентностей і здатності до швидкої професійної переорієнтації.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку трактування процесів трансформації людського капіталу в умовах воєнного шоку як системного процесу, що поєднує посилення структурних ризиків та адаптаційні зрушення. Ідентифіковано вплив воєнного шоку на людський капітал із урахуванням демографічних, освітньо-кваліфікаційних, професійних, галузевих та соціально-психологічних складових, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє цілісніше інтерпретувати трансформаційні процеси в умовах кризових станів.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані у формуванні державної політики з відновлення та модернізації людського капіталу у сферах освіти, охорони здоров'я, регіонального розвитку, ринку праці та міграційної політики. Матеріали дослідження є корисними для розроблення програм перекваліфікації, стратегій демографічного відновлення, регіональних планів відбудови та комплексних заходів підтримки ментального здоров'я.

Ключові слова: людський капітал, воєнний шок, міграція, зайнятість, демографічні зміни, освітні втрати, професійна структура, здоров'я населення, ринок праці, післявоєнне відновлення.

Chernenko D.Ye.

TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF WAR SHOCK

Purpose. The aim of the article is to identify the specifics of the impact of war shock on the structure of human capital and revealing transformational changes in its main components.

Methodology of research. The methodological basis consists of a systematic approach, structural-functional analysis, comparative analysis, and a method of socio-economic diagnostics for assessing transformations in the sphere of human capital under the influence of war. Content analysis of analytical reports of international organisations, national statistical data, regulatory and legal documents of Ukraine, as well as scientific works devoted to the impact of armed conflicts on demographic and market-labour processes was used. The empirical base was formed on the basis of official indicators of migration, employment, educational losses, and demographic dynamics.

Findings. It has been established that the war shock has a systemic and multidimensional impact on the structure of human capital, disrupting the established mechanisms of its formation, reproduction, and use. A summary of the results presented in a comparative matrix and structural diagram indicates simultaneous demographic, educational, professional, sectoral and social shifts caused by migration processes, labour market deformation, employment transformation and deterioration in the health of the population. It has been found that these changes are interrelated and manifest themselves with varying intensity depending on regional conditions, sectoral specialisation and the institutional capacity of the economy. The war simultaneously exacerbates the loss of human potential and initiates processes of forced adaptation that change the structure of skills and professional trajectories. In this context, the transformation of human capital takes on not only a destructive but also a structure-forming character, shaping new requirements for the quality of the workforce. The combination of these changes forms a new configuration of human potential, in which the importance of adaptability, mobility, digital competencies and the ability to quickly reorient oneself professionally is growing.

Originality. The interpretation of human capital transformation processes in conditions of military shock as a systemic process combining increased structural risks and adaptive shifts has been further developed. The impact of military shock on human capital has been identified, taking into account demographic, educational, professional, sectoral and socio-psychological components, which, unlike existing approaches, allows for a more comprehensive interpretation of transformation processes in crisis conditions.

Practical value. The results obtained can be used in the formation of state policy on the restoration and modernisation of human capital in the fields of education, health care, regional development, the labour market and migration policy. The research materials are useful for the development of retraining programmes, demographic recovery strategies, regional reconstruction plans and comprehensive mental health support measures.

Key words: human capital, war shock, migration, employment, demographic change, educational losses, occupational structure, population health, labour market, post-war recovery.

Дата надходження рукопису: 25.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЯ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 504.06:628.477.4:631.95(477.86) DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.21>
JEL Classification: Q53, Q56, Q57, Q01, Q13

Файфура В.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри екології та охорони здоров'я,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4040-0028>,
Сидорук Б.О.,
д-р екон. наук, с.н.с,
професор кафедри екології та охорони здоров'я
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7705-6489>,
Любезна І.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри екології та охорони здоров'я,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7621-3170>,
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури Західноукраїнського національного університету,
Тернопіль

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Faifura V.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of ecology and health care,
Sydoruk B.O.,
dr.sc.(econ.), senior research fellow,
professor at the department of ecology and health care,
Liubezna I.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of ecology and health care,
Educational and Scientific Institute of Innovation,
Nature Management and Infrastructure
West Ukrainian National University, Ternopil

ORGANIC WASTE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE ECOLOGICAL SAFETY OF THE REGION

Постановка проблеми. Сучасний агропромисловий сектор є одним із головних джерел утворення органічних відходів, які при неналежному зберіганні, транспортуванні чи утилізації створюють суттєве антропогенне навантаження на довкілля. У процесі розкладання таких відходів відбувається виділення метану, аміаку та інших газів, що сприяють парниковому ефекту, забрудненню атмосферного повітря та формуванню неприємних запахів. Потрапляння неочищених стоків і залишків у водні об'єкти призводить до евтрофікації водойм і зниження якості питної води. Таким чином,

проблема поводження з органічними відходами має не лише економічне, а й безпосередньо екологічне та соціальне значення, оскільки порушує екологічну рівновагу та створює загрози екологічній безпеці регіонів.

Водночас такі відходи становлять значний ресурсний потенціал, що може бути використаний у виробничих цілях для одержання біогазу, органічних добрив, кормових добавок чи енергетичних матеріалів. Застосування біотехнологічних методів їхньої переробки сприяє зменшенню кількості забруднювачів і одночасно забезпечує отримання економічного ефекту, що узгоджується з принципами циркулярної економіки. Раціональне управління біовідходами може стати дієвим інструментом підвищення рівня екологічної безпеки як на державному, так і на місцевому рівнях, знижуючи ризики деградації земель, забруднення ґрунтів і водних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впровадження безвідходних технологій і раціоналізації ресурсокористування в агропромисловому секторі економіки знайшли широке відображення у наукових публікаціях низки вітчизняних дослідників. О. Грек [4], В. Голян, Д. Шмаров [2], В. Замлинський [6] та В. Кузьома [7] розглядають питання використання і переробки агропромислових відходів, напрями розвитку циркулярних трансформацій у аграрному секторі економіки. Ю. Маковецька дослідила особливості утворення відходів на сільських територіях з визначенням перспектив збільшення обсягів їх використання, шляхів поліпшення ситуації у цій сфері [9]. Пропонуються методи й підходи стосовно конвертування органічних відходів у цінні вторинні ресурси [1; 8].

Питанням розкриття управлінських аспектів ефективного використання сільськогосподарських відходів як сировини для виробництва біогазу присвятили свої роботи І. Гончарук, Г. Панцирева, В. Вовк [3], Д. Токарчук, Н. Пришляк, Я. Паламаренко [10; 11], І. Фурман, Д. Ксенчин [12].

Однак залишаються невирішеними багато питань, особливо тих, які мають прояв на регіональному рівні. Зокрема в межах Тернопільської області, інфраструктура збору, транспортування, сортування та переробки біовідходів залишається фрагментарною і недостатньо розвиненою. Відсутність досліджень і практичних рішень стосовно інтегрованого підходу до управління цими потоками призводить до втрати потенційно цінної сировини, нераціонального використання природних ресурсів і підвищення екологічних ризиків для населення.

Це зумовлює потребу у створенні регіональної системи екологічного менеджменту, що базуватиметься на науково обґрунтованих принципах сталого розвитку, поєднуючи екологічну безпеку, економічну доцільність і соціальну відповідальність. Такий підхід сприятиме досягненню цілей національної стратегії екологічної безпеки та забезпеченню екологічної стійкості територій.

Постановка завдання. Метою статті є оцінка структури та обсягів утворення біологічно розкладних відходів у сільському господарстві та харчовій промисловості Тернопільської області, визначення їх потенціалу як вторинного ресурсу, а також обґрунтування напрямів формування регіональної політики ефективного використання агропромислових відходів. Дослідження спрямоване на розроблення практичних підходів до мінімізації екологічних ризиків, зниження навантаження на довкілля та підвищення економічної ефективності за рахунок впровадження технологій переробки органічних відходів і створення передумов для розвитку біоенергетики на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор Тернопільщини щороку генерує не лише рекордні врожаї, але й величезні обсяги побічної продукції, яка, по суті, є органічними відходами. Хоча офіційна статистика не веде точного обліку цих матеріалів, дані про валовий збір основних культур дозволяють оцінити їхній справжній масштаб. Сільське господарство області – одне з найефективніших в країні. Виробництво основних видів продукції рослинництва регіону наведено на рис. 1.

Розрахункові оцінки відходів за трьома ключовими для області культурами у 2024 р. формують наступну картину. Аграрії Тернопільщини зібрали 240,2 тис. т соняшнику та 294,7 тис. т ріпаку, а на кожну тонну зібраного зерна припадає приблизно 1,2 т соломи та стебел. Простий підрахунок показує, що після збору врожаю на полях залишилося близько 288 тис. т стебел соняшнику та понад 353 тис. т соломи ріпаку.

Ще більш вражаючу картину дають цукрові буряки, врожай яких у 2024 р. сягнув 1 млн 569 тис. т. Побічним продуктом тут є гичка, вага якої становить приблизно половину від ваги зібраних коренеплодів. Це означає, що на полях області залишилося ще близько 784 тис. т зеленої маси. Виходить, що лише від вирощування соняшнику, ріпаку та цукрових буряків в області за один рік утворилося понад 1,4 млн т органічних відходів. Ця величезна маса є цінним, але поки що недооціненим ресурсом, який міг би стати джерелом для виробництва добрив, біопалива та покращення родючості українських чорноземів.

У формуванні загального обсягу органічних відходів лівова частка припадає на *тваринництво*. За даними Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА, за період 2020-2025 рр. спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва гною: від 550 тис. т у 2020 р. до понад 1 млн т у 2025 р., що свідчить про інтенсифікацію галузі тваринництва.

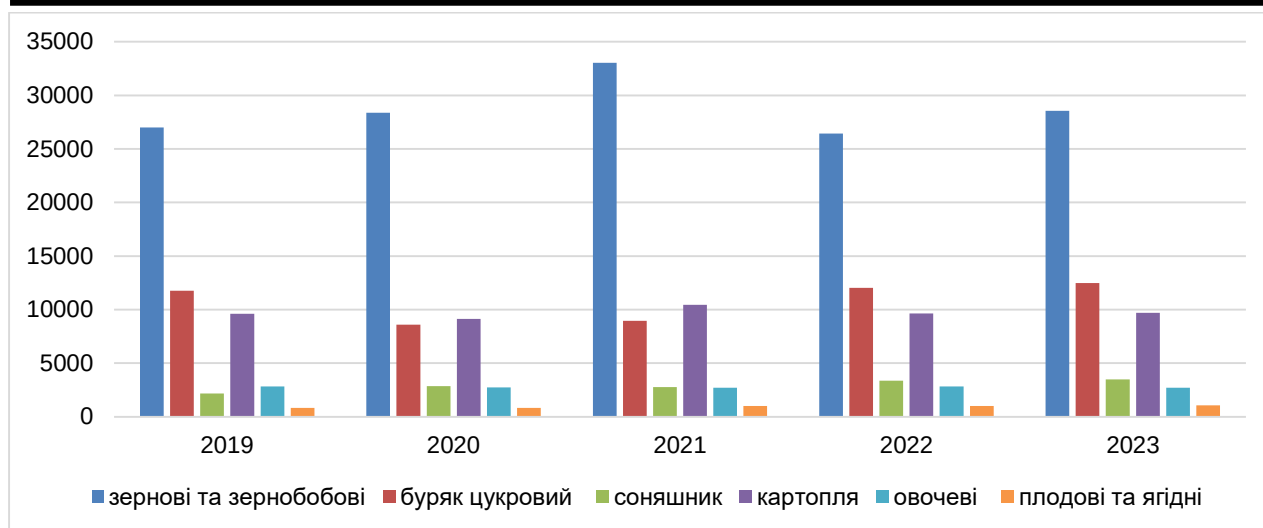


Рис. 1. Обсяги виробництва сільськогосподарських культур (тис. ц)

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Оцінка утворення біовідходів у харчовій промисловості проводилася на основі нормативного підходу та статистичних матеріалів Головного управління статистики в Тернопільській області. Це показано у таблиці 1. Загальний річний обсяг біовідходів харчової промисловості області оцінений на рівні 7302 т. Цей показник отримано шляхом множення обсягів виробленої продукції (у т) на нормативні коефіцієнти утворення відходів, прийняті для відповідної галузі (м'ясна, молочна, олійна тощо).

Таблиця 1

Оцінені обсяги утворення біовідходів у Тернопільській області

Галузь	Обсяг виробництва, т	Коефіцієнт утворення відходів	Оцінений обсяг біовідходів, т/рік	Характеристика відходів
М'ясна	~18 240	8–12%	≈ 1515	Залишки м'яса, кістки, обрізки, кров, шкурки, некондиційна продукція.
Молочна	~55 160	5–6%	≈ 3310	Переважають стічні органічні залишки (сироватка, кислота, відходи після ферментації). Високий вміст води (до 95%) у деяких видах продукції ускладнює логістику.
Олійна	~6060	4%	≈ 243	Основа становлять залишки насіння, макуха, пінка, осад. Придатні для біогазових установок або кормів.
Борошно-меляна і хлібопекарська	~40 000	1–3%	≈ 900	Переважають сухі обрізки тіста, брак, зіпсована продукція, упаковка. Часто утилізуються як корм або компост.
Комбікормова	~135 000	1%	≈ 1350	Утворюються при зберіганні, пакуванні, подрібненні. Часто втрачаються як пил або пошкоджені гранули.
Цукрова	226 000	12%	27 120	буряковий жом, меляса, фільтраційний осад, ґрунтові домішки
Спиртова	12 624 (1578,0 тис. дал.)	92%	11 614	барда (рідкий післяспиртовий залишок), відпрацьовані дріжджі, осад

Джерело: сформовано авторами на основі нормативного підходу та статистичних матеріалів Головного управління статистики в Тернопільській області [5]

Аналіз утворення відходів у харчовій промисловості Тернопільської області свідчить про те, що найбільшими генераторами біологічно розкладних залишків є цукрова та спиртова галузі. На їхню частку припадає понад 80% усіх органічних відходів, які утворюються в межах цього сектору.

Такий високий рівень зумовлений технологічними особливостями виробництва, зокрема в процесі переробки цукрового буряка та виготовлення спирту утворюються значні обсяги побічної органіки, як-от буряковий жом та барда. Ці залишки характеризуються високою вологістю, швидким розкладанням і потребують спеціальних підходів до переробки (рис. 2).

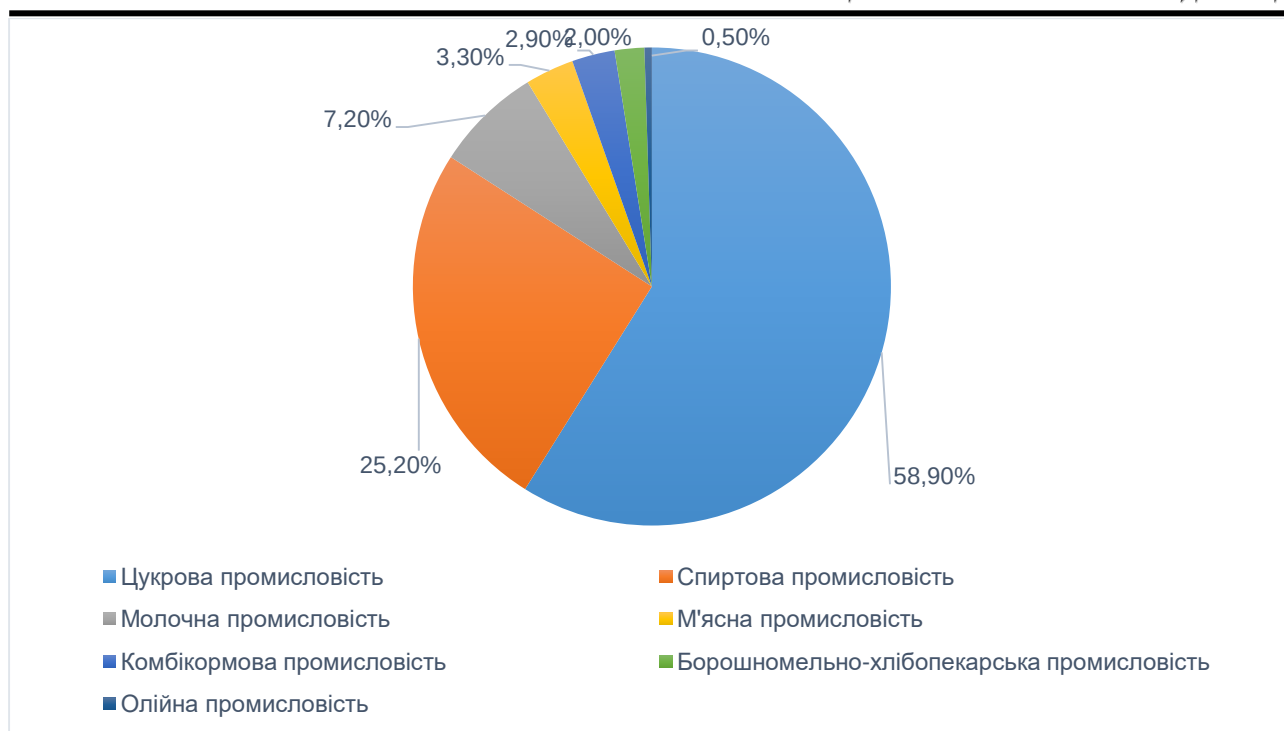


Рис. 2. Структура утворення біовідходів харчової промисловості Тернопільської області
Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Молочна промисловість за рівнем утворення органічних відходів посідає третє місце. Для цієї галузі типовими є високовологі біовідходи, як от сироватка, ферментативні осади, залишки після згущення або сквашування. Через їхню біологічну активність такі відходи мають бути оперативно зібрані, зневоднені або перетворені в енергетичні або кормові продукти, оскільки вони швидко псуються й ускладнюють санітарний стан виробництва.

Сталим генератором побічної органіки є м'ясна промисловість. Тут утворюються як тверді рештки (кістки, обрізки м'яса, шкури), так і рідкі (кров, мийні стоки). Усі ці компоненти мають високий потенціал для утилізації в рамках виробництва кормів, технічного жиру або для вироблення біогазу. При наявності відповідної інфраструктури ця галузь може стати одним із джерел сировини для циркулярної економіки.

Олійна та хлібопекарська промисловість, хоча і не демонструють високих обсягів відходів, є важливими у контексті попередження псування харчової продукції, особливо при порушенні умов зберігання. Відходи цієї групи, як-от макуха, шрот, непридатна до споживання випічка, можуть бути залучені до компостування або використані як вторинний ресурс у тваринництві.

Комбікормові підприємства вирізняються низьким коефіцієнтом утворення відходів, проте через великі обсяги виготовлення продукції сумарна маса відходів залишається значною. Переважно йдеться про відсів, пил, пошкоджені гранули або продукцію, що втратила споживчі властивості. Ці залишки мають потенціал для повторного використання або повернення у виробничий цикл за умови впровадження належної системи контролю якості та логістики.

Таким чином, ефективне управління біовідходами у харчовій промисловості області потребує галузеспецифічного підходу з урахуванням типів залишків, їхніх фізико-хімічних властивостей та потенціалу до переробки. Раціональне використання цих відходів дозволить не лише зменшити навантаження на довкілля, а й створити додаткову вартість у вигляді добрив, енергії або кормів.

У контексті підвищеного навантаження на природне середовище та зростаючої кількості біологічно розкладних відходів, які утворюються в харчовій промисловості Тернопільської області, особливо в таких галузях, як цукрова, спиртова, м'ясна та молочна, постає необхідність формування ефективної екологічної політики на рівні регіону. Для цього доцільно зосередитися на впровадженні низки цілеспрямованих заходів, які мають практичне підґрунтя та відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Передусім слід визначити пріоритетність локальної переробки біовідходів саме у цукровій та спиртовій галузях, які разом формують основну масу органічних залишків. Для цього важливо стимулювати створення або модернізацію виробничих об'єктів для переробки бурякового жому, барди та інших побічних продуктів. Зокрема, йдеться про будівництво біогазових комплексів або сушильних ліній, які дозволяють зменшити обсяг вологи у відходах та перетворити їх на енергетичний ресурс. Не менш важливим є впровадження замкнених

виробничих циклів, у межах яких барда після відповідної обробки може використовуватись як органічне добриво або рідкий корм для худоби. Це дозволить зменшити залежність від мінеральних добрив, знизити витрати на утилізацію та мінімізувати екологічні ризики.

У молочній і м'ясній галузях необхідно впровадити централізовані схеми збору та обробки органіки, зокрема сироватки, залишків м'яса та субпродуктів, що швидко псуються. Варто на нормативному рівні встановити вимоги до передобробки таких відходів, включаючи фільтрацію, зневоднення, тимчасове зберігання в герметичних ємностях. Крім того, необхідно забезпечити логістичну спроможність доставки цих залишків до спеціалізованих біоцентрів або компостувальних станцій, де їх можна безпечно й ефективно переробити.

Борошномельно-хлібопекарські підприємства, хоча і генерують менші обсяги біовідходів, також потребують окремих рішень, орієнтованих на зменшення харчових втрат. Доцільно розробити місцеві механізми передачі надлишкової або непроданої продукції (хліба, кондитерських виробів) до соціальних ініціатив, благодійних організацій або для подальшої переробки у фуражну сировину чи компост. Це дозволить знизити втрати продовольства на кінцевому етапі ланцюга постачання та водночас забезпечити соціальний ефект.

Обов'язковою умовою для ефективної реалізації цієї політики має стати впровадження системи звітності для підприємств харчової промисловості щодо обсягів утворених біовідходів, способів їх утилізації або передачі іншим суб'єктам.

Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу у впровадженні екологічних рішень. Доцільним є запровадження грантових програм, податкових пільг та механізмів лізингу для підприємств, які інвестують у компостувальні установки, дегідратори, біоферментери або інші засоби обробки органіки. Це дозволить не лише знизити бар'єри входу на ринок утилізації відходів, але й створити нові робочі місця та залучити інновації до екологічного сектору.

Не менш важливим напрямом є інформаційна та освітня підтримка всіх учасників процесу – від підприємств і органів місцевого самоврядування до громадськості. Варто організовувати навчальні заходи, тренінги, кампанії з популяризації вторинного використання органіки, переваг компостування та ощадливого споживання. Такий підхід забезпечить не лише зміну поведінкових моделей, а й закладе основу для формування нової екологічної культури поводження з відходами на рівні територіальних громад.

Література

1. Гетманенко В. А., Криlach С. І., Скрильник Є. В., Кутова А. М. Регіональні тенденції та перспективи валоризації органічних відходів у Європейському Союзі та Україні. *Аграрні інновації*. 2025. № 31. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32848/agra.innov.2025.31.6>
2. Голян В. А., Шмаров Д. М. Комплексний розвиток переробно-харчових виробництв на основі утилізації відходів: інституціональні передумови та інвестиційне забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 10-15.
3. Гончарук І. В., Панцирева Г. В., Вовк В. Ю. Оцінка біоенергетичного потенціалу АПК для забезпечення енергетичної незалежності галузі. *Проблеми економіки*. 2023. № 3(57). С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-71-80>
4. Грек О. В., Онопрійчук О. О. Наукові основи безвідходних технологій відновлюваної сировини : підручник. Київ : НУХТ, 2020. 323 с.
5. Державна служба статистики України. Головне управління статистики в Тернопільській області. URL: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.05.2025)
6. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Том. 17. Вип. 1. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102>
7. Кузьома В. В. Пріоритетні напрями розвитку циркулярних трансформацій у агросекторі України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. №4. С. 291–296. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-44>.
8. Лежнін К. В. Екологічно чисті методи утилізації промислових відходів *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 42. С. 393-399. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1498>. (дата звернення: 07.05.2025).
9. Маковецька Ю. М. Аналіз особливостей утворення та поводження з відходами на сільських територіях. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4684/> (дата звернення: 07.05.2025).
10. Токарчук Д. М. Управління ефективним використанням сільськогосподарських відходів для виробництва біогазу. *Облік і фінанси*. 2018. №3 (81). С. 133-139.
11. Токарчук Д. М., Пришляк Н. В., Паламаренко Я. В. Стратегія поводження з відходами аграрних підприємств: раціональне поводження з відходами рослинництва, відходами тварин,

тваринним гноєм, агрохімічними відходами. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.104.

12. Фурман І., Ксенчин Д. Управління виробництвом біогазу з відходів підприємств апк та домогосподарств. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-44>.

References

1. Hetmanenko, V.A., Krylach, S.I., Skrylnyk, Ye.V., and Kutova, A.M. (2025), "Regional trends and prospects for organic waste valorization in the European Union and Ukraine", *Ahrarni innovatsii*, no. 31, pp. 35–39, DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.31.6>

2. Holian, V.A., and Shmarov, D.M. (2018), "Integrated development of food-processing industries based on waste utilization: institutional prerequisites and investment support", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, 10–15.

3. Honcharuk, I.V., Pantsyreva, H.V., and Vovk, V.Yu. (2023), "Assessment of the bioenergy potential of the agro-industrial complex for ensuring energy independence", *Problemy ekonomiky*, no. 3 (57), pp. 71–80, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-71-80>

4. Hrek, O.V., and Onopriichuk, O.O. (2020), *Naukovi osnovy bezvidkhodnykh tekhnolohii vidnovliuvanoi syrovyny* [Scientific fundamentals of zero-waste technologies for renewable raw materials]. NUFT, Kyiv, Ukraine, 323 p.

5. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Holovne upravlinnia statystyky v Ternopilskii oblasti* [State Statistics Service of Ukraine. Main Department of Statistics in Ternopil Region], available at: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/> (access date May 29, 2025).

6. Zamlynskyi, V.A. (2025), "Circular economy and food security in the context of forming a sustainable food ecosystem of agro-industrial enterprises", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 17, iss. 1, pp. 41–47, DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102>

7. Kuzoma, V.V. (2022), "Priority directions for the development of circular transformations in Ukraine's agro-sector", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 4, pp. 291–296, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-44>.

8. Lezhnin, K.V. (2024), "Environmentally friendly methods of industrial waste disposal", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 42, pp. 393–399, available at: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1498>. (access date May 07, 2025).

9. Makovetska, Yu.M. (2015), "Analysis of the features of waste generation and management in rural areas", *Efektivna ekonomika*, no. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4684>. (access date May 07, 2025).

10. Tokarchuk, D.M. (2018), "Management of efficient use of agricultural waste for biogas production", *Oblik i finansy*, no. 3 (81), pp. 133–139.

11. Tokarchuk, D.M., Pryshliak, N.V., and Palamarenko, Ya.V. (2021), "Waste management strategy of agricultural enterprises: rational handling of crop, animal tissue, manure, and agrochemical waste", *Efektivna ekonomika*, no. 12, DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.104.

12. Furman, I., and Ksenchyn, D. (2024), "Management of biogas production from agro-industrial and household waste", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-44>.

Файфура В.В., Сидорук Б.О., Любезна І.В.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМИ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Мета. Оцінка структури та обсягів утворення біологічно розкладних відходів у сільському господарстві та харчовій промисловості Тернопільської області, визначення їх потенціалу як вторинного ресурсу, а також обґрунтування напрямів формування регіональної політики ефективного використання агропромислових відходів.

Методика дослідження. Для підготовки наукової публікації були застосовані методи аналізу та синтезу, а також статистичний метод з метою оцінки динаміки обсягів виробництва сільськогосподарських культур і структури утворення біовідходів харчової промисловості в межах Тернопільської області; нормування – для дослідження обсягів утворення біовідходів на регіональному рівні, а також системного узагальнення – при формуванні висновків і пропозицій.

Результати дослідження. Оцінено обсяги утворення органічних відходів у ключових галузях агропромислового комплексу Тернопільської області на основі типових норм виходу відходів із сільськогосподарської продукції. Проведено структурний аналіз складу відходів, що дало змогу виокремити найвагоміші джерела біоресурсів, придатних для переробки на органічні добрива, біогаз або інші енергетичні продукти. Розраховано потенційний ресурсний і енергетичний ефект від залучення агропромислових відходів у господарський оборот, що демонструє економічну доцільність їх утилізації та переробки.

Наукова новизна результатів дослідження. Запропоновано напрями ефективного управління біовідходами, підкреслено зв'язок проблеми поводження з біовідходами з екологічною безпекою, що вимагає інтеграції природоохоронних, економічних та управлінських механізмів у межах регіональної екологічної політики.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного аналізу складу структури біовідходів, утворених на регіональному рівні, є важливими з позиції формування нової екологічної культури поводження з біовідходами на рівні територіальних громад.

Ключові слова: органічні відходи, біовідходи, сільське господарство, екологічна безпека, регіон.

Faifura V.V., Sydoruk B.O., Liubezna I.V.

ORGANIC WASTE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE ECOLOGICAL SAFETY OF THE REGION

Purpose. The aim of the article is to assess the structure and volume of biodegradable waste generation in agricultural production and the food industry of the Ternopil region, determine their potential as a secondary resource material, and substantiate the directions of forming a regional policy for the effective use of agro-industrial waste.

Methodology of research. To prepare the scientific publication, methods of analysis and synthesis were applied, as well as a statistical method to assess the dynamics of volumes of crop production and the structure of bio-waste generation in the food industry within the Ternopil region; normalization – for researching the volume of bio-waste generation at the regional level, as well as systemic generalization – when forming conclusions and proposals.

Findings. The volume of organic waste generation in key sectors of the agro-industrial complex of Ternopil region was estimated based on typical waste output standards from agricultural products. A structural analysis of the waste composition was conducted, which made it possible to identify the most significant sources of bioresources suitable for processing into organic fertilizers, biogas or other energy products. The potential resource and energy effect of involving agro-industrial waste in economic turnover was calculated, which demonstrates the economic feasibility of their utilization and processing.

Originality. Directions for effective bio-waste management were proposed, emphasizing the connection between the problem of bio-waste management and environmental safety, which requires the integration of environmental, economic and management mechanisms within the framework of regional environmental policy.

Practical value. The results of the analysis of the composition of the structure of bio-waste generation at the regional level are important from the perspective of forming a new environmental culture of bio-waste management at the level of territorial communities.

Key words: organic waste, bio-waste, agriculture, environmental safety, region.

Дата надходження рукопису: 20.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 19.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

Сидорович О.Ю.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4605-3533>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ В УКРАЇНІ

Sydorovych O.Yu.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the S.I. Yuriy department of finance,
West Ukrainian National University Ternopil, Ukraine

THE POTENTIAL FOR DEVELOPING RESEARCH ECOSYSTEMS IN UKRAINE

Постановка проблеми. Входження людства в ХХІ століття ознаменувало собою глобальні трансформації в усіх сферах функціонування держави. Особливо в сфері науки, яка в нових умовах стала не просто простором інтелектуальної активності, а фундаментальним механізмом визначення рівня економічної могутності, технологічної автономії, конкурентоспроможності та стійкості держави. Масштабні трансформаційні процеси, зумовлені цифровими трансгресіями, посиленням інноваційної конкуренції, зростанням ролі та значення інтелектуального капіталу, спровокували перехід від традиційних моделей організації та здійснення наукових досліджень до складних, динамічних та високодинамічних структур. В цих умовах, усталені системні та галузеві моделі організації наукової діяльності поступово втрачають здатність забезпечувати сучасні вимоги ефективності та інноваційності. Це відбувається тому, що вони не враховують складну, багатовимірну природу сучасного стану розвитку науки, усвідомлення якої перейшло від її розуміння як ізольованого «механізму» до визнання її відкритості, міждисциплінарності, високої інституційної адаптивності, мобільності, здатності інтегруватися в усі сфери суспільного розвитку та чуттєво реагувати на зміну зовнішньої і внутрішньої кон'юнктури.

Саме тому, в світовому науковому просторі дедалі ширшого визнання набуває концепція дослідницьких екосистем як інтегрованих середовищ, у яких різні учасники (університети, науково-дослідні інститути, представники бізнес структур, держава, громадський сектор, цифрові платформи та міжнародні наукові спільноти) формують єдину взаємопов'язану систему. Екосистемний підхід дозволяє розглядати наукове дослідження як коєволюційний процес, у якому інформація, знання, ресурси, інститути та технології перебувають у постійній динамічній взаємодії, якість якої визначає масштаби інноваційності, здатності до адаптації, продуктивності наукової діяльності та швидкості трансферу результатів наукових досліджень.

В Україні, попри наявність окремих прогресивних прикладів, потенціал формування повноцінних дослідницьких екосистем, здатних сформувати такі дослідницькі екосистеми, які б забезпечили стійке продукування знань, їх ефективне використання та інтеграцію у глобальні інноваційні ланцюги, проявлений недостатньою мірою. Наукова сфера залишається структурно фрагментованою, взаємодія її учасників нерівномірною і часто ситуативною, а інституційні механізми підтримки інновацій та наукових досліджень недостатньо проявлені. Крім того, виклики воєнного часу, ресурсні, кадрові та інфраструктурні втрати, необхідність швидкого пошуку ефективних рішень, здатних протидіяти ворогу на усіх фронтах, ускладнюють доступ до якісної дослідницької інфраструктури, міжнародних платформ та грантових механізмів. Спектр означених питань в частині окреслення потенціалу розвитку дослідницьких екосистем в Україні, їх концептуальних, інституційних, технічних та управлінських передумов функціонування в періоди військового стану та повоєнного відновлення нашої держави визначили особливу актуальність проблематики дослідження, обумовили її мету і значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вивчення дослідницьких екосистем перебуває у фокусі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Петченко М. В. обґрунтовує двохкомпонентний склад інноваційної екосистеми, виділяючи учасників інноваційного процесу та інноваційне середовище [1, с. 103-113]; Запроводюк А. В., досліджуючи корпоративні інноваційні екосистеми у США, здійснює поділ екосистеми на три компоненти, а саме: стратегії, набору процесів із

дослідження і розроблення продуктів; інструментів і ресурсів для здійснення інноваційної діяльності [2, с. 26-31]; Яремчук Р. Є. та Коломієць О. Г. [3, с. 9-14] окреслюють структурну модель інноваційної екосистеми на основі блоків ресурсів та їх функціонального призначення; колектив авторів на чолі з Прокопенком О. В. до основних елементів інноваційної екосистеми відносять: наукові спільноти, вищі навчальні заклади, венчурні фонди, інфраструктурне та законодавче забезпечення, попит на інновації [4, с. 4-7]. Однак, питання дослідження дослідницьких екосистем та потенціалу їх розвитку, перебуваючи на перетині економіки знань, інноваційного менеджменту та державної політики в сфері науково-технічної політики, характеризується недостатньою розробленістю, що зумовлено динамікою глобальних технологічних змін та потребами національної економіки в прискореному інноваційному розвитку. Розгляд означених питань зумовлює особливу актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у концептуальному обґрунтуванні теоретико-методологічних засад функціонування дослідницьких екосистем та здійсненні комплексного аналізу потенціалу їхнього розвитку в національному та глобальному масштабі на основі таких міжнародних визначників, як Глобальний індекс інновацій, міжнародний рейтинг університетів та глобальний індекс розвитку стартап-екосистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «екосистема» вперше був введений в науковий обіг британським науковцем-екологом Артуром Тенслі у 1935 році для обґрунтування середовища функціонування живих організмів як динамічної системи обміну речовинами та енергією, де кожен елемент системи взаємодіє з іншими, а сукупність таких взаємодій забезпечує стійкість системи та її здатність до саморегуляції, на противагу статичному та усталеному уявленню про «біоценози» [5, с. 284–307]. Сукупність взаємодій усіх елементів у цій системі забезпечує її стійкість та здатність до саморегуляції.

Оскільки концептуальний зміст поняття «екосистема» виявився досить універсальним, тому, починаючи з 1990-х років, за аналогією до біологічних систем даний термін почав широко використовуватись в соціальному контексті. Це відбулось, зокрема, в царині інноваційного менеджменту, економіки знань, управлінні регіональним розвитком та менеджменту в сфері науки і технологій. Таке перенесення методологічного інструментарію пізнання стало можливим завдяки спільності певних характеристик біологічних та соціальних систем, зокрема: взаємозалежності між учасниками, взаємного обміну ресурсами, здатності до адаптації та багаторівневості. Перенесення екосистемного підходу в площину пізнання соціальних систем дозволило розглядати соціальну систему не як сталу, фіксовану конструкцію (що характеризується жорсткою структурою, функціями, механізмами взаємодії та впливу), а як живу, динамічну систему взаємодії елементів, учасників, ресурсів, технологій.

Якщо системний підхід описує структуру і функції, своєю чергою еволюційний аналізує процеси динаміки та розвитку, то екосистемний підхід дозволяє охоплювати дослідницький простір у всій його повноті, включно з динамікою, взаємодіями, коеволюцією суспільних інститутів та можливістю врахування особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища. Крім того, він розширює межі традиційних підходів і дає новий онтологічний ракурс, завдяки якому існує можливість ідентифікувати не лише структури, процеси, взаємозв'язки та спільний розвиток. В цьому контексті, дослідницька екосистема – це комплексна, взаємопов'язана, багаторівнева, відкрита система, у якій знання, технології, ресурси та суспільні інститути взаємодіють у режимі постійного обміну, яка є не просто сумою університетів, лабораторій чи інноваційних центрів; її сутність полягає у взаємопов'язаності учасників, швидкості циркуляції знань і здатності генерувати нові наукові рішення. Безумовно, дослідницькі екосистеми є різними за своїми характеристиками, однак їх функціонування визначається відповідними властивостями та принципами функціонування (див. табл. 1).

Таблиця 1

Властивості та принципи функціонування дослідницьких екосистем

Властивості	Принципи
1	2
Системність: екосистема складається з елементів (науковці, лабораторії, університети, фонди, державні органи, стартапи), які взаємодіють між собою, виконуючи функції, що підтримують життєздатність екосистеми.	Принцип інтеграції визначається координацією всіх складових системи (наукові організації, університети, бізнес, держава) для досягнення спільних цілей.
Взаємозв'язок та взаємозалежність: елементи екосистеми не існують автономно: зміни в одному компоненті впливають на інші (наприклад, державна політика впливає на фінансування та комерціалізацію досліджень).	Принцип відкритості та комунікації відповідає за свободу обміну знаннями, співпрацю та взаємодію між науковцями, публікації результатів, участь у міжнародних проектах.
Динамічність: екосистема постійно адаптується до нових технологій, економічних умов, суспільних потреб та глобальних викликів.	Принцип адаптивності дає можливість швидко реагувати на технологічні, економічні та соціальні зміни, інтегрувати нові методи та підходи.

продовження табл. 1

1	2
Саморегуляція: механізми контролю якості досліджень, обмін знаннями, стандартизація процедур забезпечують ефективне функціонування без постійного зовнішнього керівництва.	Принцип стійкості обумовлює забезпечення довгострокового розвитку через диверсифікацію ресурсів і джерел фінансування, підтримку талановитих дослідників, стабільність інфраструктури.
Інноваційна орієнтація: екосистема створює умови для наукових проривів, трансферу технологій та комерціалізації результатів.	Принцип взаємовигоди обґрунтовує співпрацю між університетами, державою та бізнесом на основі спільної згоди та вигоди: наука отримує фінансування та практичне застосування, бізнес – нові технології та конкурентні переваги.
Ресурсна забезпеченість: екосистема включає фінанси, обладнання, доступ до даних, експертний потенціал, що забезпечує життєздатність і розвиток системи.	Принцип інклюзивності полягає у включенні різних груп дослідників, стартапів, малих і великих компаній, міжнародних партнерів у процес виробництва знань.
	Принцип мережовості зумовлюється створенням платформ, кластерів та спільнот для обміну знаннями та ресурсами, що підвищує ефективність і швидкість інновацій.

Джерело: складено автором

Роль дослідницьких екосистем особливо актуалізується в умовах війни, коли вони трансформуються у мережевий, високодинамічний та стійкий організм, здатний забезпечити технологічну автономність, наукову стійкість та потенціал розвитку як в національному, так і в глобальному масштабі.

Глобальний індекс інновацій (GII), який щорічно оприлюднюється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (BOIB) визначає рейтинг світових економік за їхніми інноваційними результатами. Він складається з більш ніж 80 індексів, які згруповані за різними показниками інновацій. За інформацією BOIB, світову першість за кількістю інноваційних кластерів зберігає Китай (22 центри), другими є США (22 центри). Впродовж останніх років має місце зменшення кількості азійських та європейських інноваційних кластерів та зміцнення позицій США і Індії. Разом з тим, китайський і японський кластери разом формують 1/5 обсягу проектних заявок в світовому масштабі. Третю позицію посідає Американський кластер Сан-Хосе-Сан-Франциско, який в окремих позиціях володіє кращими характеристиками ніж Пекін, Сеул, Шанхай та Сучжоу.

Щодо України, то після 2022 року в результаті повномасштабного вторгнення мало місце зниження місця України в GIІ, але, не дивлячись на негативні наслідки, зумовлені війною, наша держава продовжує свій поступ в науковому плані, попри виклики воєнного часу, ресурсні, кадрові та інфраструктурні втрати, про що свідчить 66 місце в рейтингу 2025 року, див. табл. 2.

Таблиця 2

Позиції України згідно з Глобальним інноваційним рейтингом

Рік	Позиція в рейтингу	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54
2025	66	80	54

Джерело: [6]

Слід відмітити, що Україна займає 15- те місце серед 36 економік із вищим середнім рівнем доходу та 35-те місце серед 39 економік Європи. Безумовно, негативним чинником в цьому контексті є відсутність в Україні провідних інноваційних кластерів, здатних сформувати основу національних інноваційних систем і сприяти швидкому проходженні шляху від ідеї до ринкової пропозиції.

За даними цього рейтингу, найвищі показники в Україні за обсягами знань і технологій (47-ме місце), бізнес-складністю (56-те місце) та людським капіталом і дослідженнями, при цьому найнижчі позиції наша країна займає за інституціями (108-ме місце), ринковою складністю (85-те місце) та інфраструктурою (75-те). Дані табл. 3 демонструють динаміку зміни інвестицій в науку та інновації, рівень впровадження технологій та соціально-економічного впливу.

Таблиця 3

Динаміка ключових трекерів інновацій України

Періоди	Ключові трекери інновацій				
	Інвестиції в науку та інновації				
	Наукові публікації	Інвестиції в дослідження та розробки		Кількість венчурних угод	Міжнародні патентні заявки
Короткостроковий період	-5,2 % 2023–2024	5,3 % 2022–2023		-17,2 % 2023–2024	24,4 % 2023–2024
Довгостроковий період (річне зростання)	-1,2 % 2014–2024	-11,3 % 2013–2023		-2 % 2020–2024	-2,7 % 2014–2024
Періоди	Впровадження технологій				
	Безпечна санітарія	Підключення		Роботи	Електро-мобілі
		Фіксований широкосмуговий доступ	5G		
Короткостроковий період	0,1 % 2023–2024	12,2 % 2022–2023	-	9,1 % 2022–2023	-
Довгостроковий період (річне зростання)	0,1 % 2014–2024	7,3 % 2013–2023	-	11,3 % 2013–2023	-
Залучення	92,4 на 100 мешканців у 2024	19,7 на 100 мешканців у 2023	-	-	-
Періоди	Соціально-економічний вплив				
	Продуктивність праці	Тривалість життя		Зміна температури	
Короткостроковий період	0 % 2023–2024	1,1 % 2022–2023		+3,6 °C 2024	
Довгостроковий період (річне зростання)	-0,3 % 2014–2024	0,3 % 2013–2023		+1,7 °C 2014	
Рівень	34185,1 USD в 2024	73,4 роки в 2023		-	

Джерело: складено автором за даними ВОІВ [6]

Загальну характеристику інноваційної системи України можуть охарактеризувати наступні дані:

1) витрати на освіту у 2021 році становили 5,14 % ВВП, що на 0,24 відсоткові пункти було менше 2020 року. Цей показник у 2022 році становив 5,93 %, продемонструвавши зростання порівняно з 2021 роком на 0,79 %;

2) кількість випускників технічного та інженерного спрямування у 2016 році становила 26,65 % від загальної кількості, що в подальшому коливалось до 24,22 % у 2017 році, 25,28 % – у 2018 році, 25,05 % – у 2019 році, 24,25 % – у 2020 році, 25,26 % – у 2021 році та 24,07 % – у 2023 році. Безумовно, кількість випускників технічних і інженерних спеціальностей є доволі значною, проте викликає занепокоєння спадна динаміка скорочення їх обсягу;

3) загальна кількість фахівців у сфері досліджень, які займалися розробкою та створенням нових знань, проводили дослідження, працювали над вдосконаленням концепцій, теорій, моделей, методів, інструментів, програмного забезпечення або здійснювали лабораторні дослідження у довоєнний період та за підсумками 2022 року, демонструє чітко спадну динаміку (див. рис. 1).

4) валові витрати на науково-дослідну діяльність, які представляють собою загальні внутрішньоуніверситетські витрати на науково-дослідну діяльність за певний період у відсотках до ВВП, виконані в межах статистичної одиниці або сектору економіки, незалежно від джерела фінансування становили 0,43 % ВВП у 2016 році, 0,45 % – у 2017 році, 0,47 % – у 2018 році, 0,43 % – у 2019 році, 0,4 % – у 2020 році, 0,38 % – у 2021 році, 0,33 % – у 2022 та 2023 роках;

5) за показником рейтингу університетів, який розраховується на основі визначення національних університетів в рейтингу ТОП-100 світових університетів. Якщо в цьому рейтингу присутні менше трьох університетів країни, сума балів цих університетів ділиться на 3, що означає нульовий бал для тих, хто не внесений до списку.

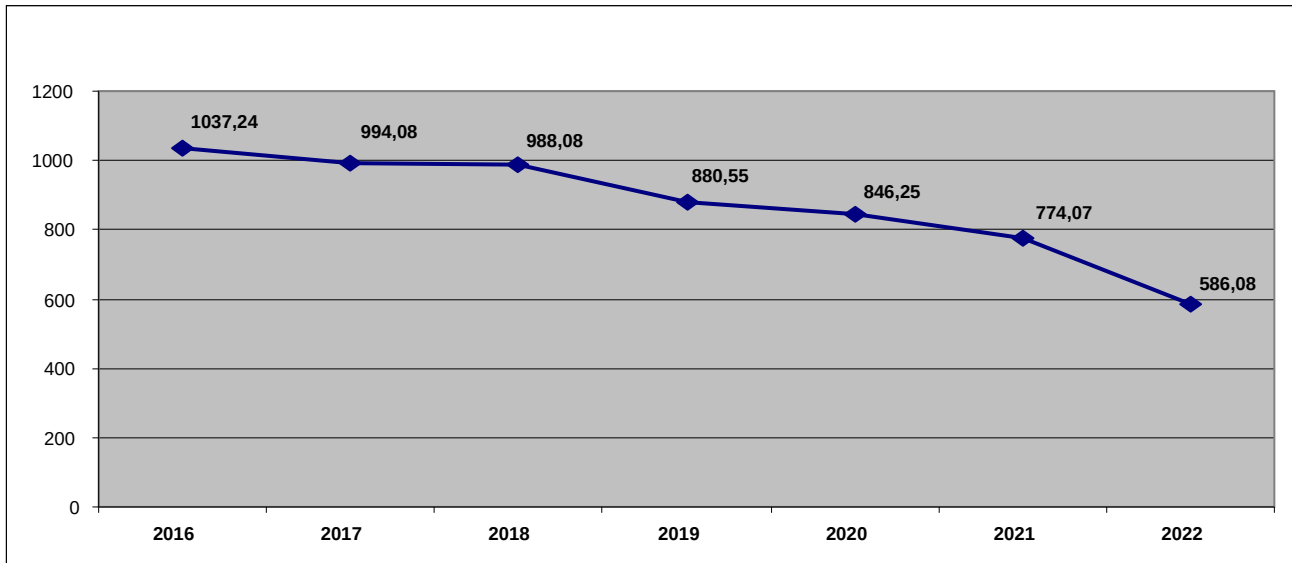


Рис. 1. Загальна кількість фахівців на 1 млн населення України

Джерело: побудовано автором за даними ВОІВ [6]

В міжнародному рейтингу університетів (QS World University Rankings) у 2025 році лідерські позиції займав Массачусетський технологічний університет та Стенфордський університет, який зміцнив свої позиції, перескочивши з 6 на 3 місце завдяки розширенню програм сталого розвитку та залученню іноземних викладачів. Серед учасників рейтингування найкращі результати продемонстрували університети США (характеризуючись найширшим представництвом загальним обсягом в 192 університети, 11 з яких, будучи в сотні лідерів змогли покращити свої позиції), Індії (де 41 % університетів з загальної їх кількості покращили свої позиції), Гонконгу (де 5 з 10 університетів увійшли до ТОП-100). Загалом, ТОП-10 за цим рейтингом має такий склад:

1. Массачусетський технологічний інститут (MIT), США;
2. Імперський коледж Лондона, Велика Британія;
3. Стенфордський університет, США;
4. Оксфордський університет, Велика Британія;
5. Гарвардський університет, США;
6. Кембриджський університет, Велика Британія;
7. Швейцарська вища технічна школа Цюриха, Швейцарія;
8. Національний університет Сінгапуру (НУС), Сінгапур;
9. Університетський коледж Лондона (UCL), Велика Британія;
10. Каліфорнійський технологічний інститут (Калтех), США [7].

На жаль, університети України не увійшли навіть до перших 500 університетів рейтингу, в складі лідерів українських університетів традиційно перебувають: КНУ імені Т. Шевченка (посідає 701–710 місце), Харківський національний університет імені Каразіна (займає 781–790 місце) та Національний університет «Київський політехнічний інститут» (знаходиться на 801–850 місці).

Найбільш знаковим глобальним індексом, який на основі низки аналітичних показників визначає рівень розвитку і поширення екосистем бізнесу як в глобальному, галузевому та на національному рівні, є глобальний індекс стартап-екосистем від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink [8]. Цей індекс на сьогоднішній день ранжує екосистеми стартапів з 118 країн та 1473 міст і враховує сотні тисяч параметрів, які обробляються алгоритмом та ґрунтуються на трьох складових: кількості (вимірювання рівня активності екосистеми), якості (оцінювання впливу та успіху діяльності в екосистемі) та бізнес-середовищі (оцінюванні того, наскільки сприятливими є загальні умови розвитку стартапів). При цьому використовуються різноманітні джерела даних, зокрема більш ніж 100 екосистемних партнерів, державних установ та таких глобальних учасників, як Crunchbase, SEMrush та Statista.

Індекс екосистем інтегровано з інтерактивною та краудсорсинговою картою StartupBlink Global Startup Ecosystem Map, яка дозволяє учасникам зареєструвати свою стартап екосистему, надаючи чітко структуровану інформацію щодо зацікавлених сторін в розробці конкретної екосистеми. Завдяки цьому рейтингу в загальному доступі є структурована інформація, необхідна для підтримки критично важливих щодо будівництва, переміщення, інвестування, стратегування та масштабування стартап екосистем, яка використовується сотнями тисяч засновників стартапів, інвесторів, урядів, корпорацій та інших зацікавлених сторін.

Укладачі глобального індексу стартап екосистем у 2025 році охопили для аналізу 1400 міст з 110 країн, аналізуючи динаміку розвитку екосистем та бізнес стартапів, починаючи з 2017 роком. За визначенням експертів, в останні кілька років в розвитку глобальної екосистеми стартапів, яка формує глобальне технічне середовище, прослідковувались дві потужні тенденції. До першої віднесено бурхливий розвиток штучного інтелекту як ключового технологічного прориву останнього десятиліття, використання якого обумовлює перспективи розвитку науки, техніки, технологій та національних економік безпечендентними темпами. Друга тенденція зумовлена особливою чутливістю екосистем щодо впливу екзо- і ендогенних змін в геополітичному ландшафті глобальної та національної екосистеми. Ключовим в цьому контексті є те, що на рівні екосередовищ бізнес-стартапів проглядається внутрішньо спрямований тренд на побудову більш регіональноорієнтованої економіки з вибудовуванням окремих блоків. З одного боку, це посилює національну економіку, з іншого, для успішного розвитку екосистем засновники повинні бути більш стратегічноорієнтованими, з чітким усвідомленням, які саме галузі розвивати та де саме розміщувати свої бізнес-стартапи. В цьому контексті, окремими учасниками рейтингу навіть з найвищих позицій були зроблені стратегічні помилки, які послабили міцність, ефективність та конкурентоспроможність їхніх екосистем. Неправильні управлінські рішення урядів країн, на кшталт «покращення» громадської безпеки та бізнес-середовища у Сан-Франциско, «реформування» судових реформ в Ізраїлі, Brexit у Великій Британії та відхід Китаю з глобальної технологічної екосистеми, послабили внутрішнє середовище та контурентоспроможність екосистем країн. Натомість, посилення програм інвестування в розвиток стартап-екосистем дозволяє в окремих країнах активізувати стрімкий економічний розвиток, досягти високих результатів в економічній, соціальній та технологічній сферах, посилюючи цим самим антикризові механізми (шляхом створення додаткових робочих місць, залучення інвестицій, стримування відтоку кваліфікованих кадрів за кордон та залучення іноземних партнерів чи інвесторів), які мінімізують вплив викликів і загроз, що посилюються з початку 2020 року.

За висновками розробників індексу, серед усіх регіонів лідерські позиції зберігає Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Європа, демонструючи приріст показників на, відповідно, 27 % та 26 %; дещо повільнішими темпами розвивається Близький Схід та Африка (близько 25 %), Латинська Америка та країни Карибського басейну (менше 20 %), та зовсім слабкі показники спостерігаються у країн Північної Америки (близько 15 %).

Щодо України, то у 2025 році вона зайняла 42 місце, демонструючи відновлення четвертий рік поспіль та пославши свій рейтинг на 4 позиції порівняно з 2024 роком. Загалом, екосистема нашої держави зросла на 26 %, продемонструвавши цим відповідність тенденціям розвитку екосистем країн Східної Європи, та посівши 8 місце у Топ-10 країн Східної Європи та 17 місце у світі в індустрії SaaS.

Знаково те, в Україні є міста, які входять до Топ-1000 міст в Глобальному індексі стартап екосистем, зокрема це Київ (68 позиція), Львів (404 позиція), Харків (618 позиція), Одеса (725 позиція). Серед усіх українських міст найвищі темпи зростання демонструє Київ, увійшовши у ТОП-70 і перевищуючи на 24 % розвиток усіх інших міст держави.

Не зважаючи на складні умови, зумовлені тривалою війною, Україна продовжує демонструвати стійкість, розвиток та масштабування інноваційної екосистеми держави. І хоча терміни закінчення війни, відновлення фізичної та економічної інфраструктури залишаються невизначеними, розвиток інноваційних екосистем України характеризується наявністю таких потужних стартап екосистем, як People.ai, Grammarly, Gitlab та Ahrefs.

За визначенням укладачів Глобального індексу стартап екосистем, маючи понад 300000 висококваліфікованих фахівців та тисячі високотехнологічних компаній, більшість з них, навіть маючи досвід співпраці з іноземними компаніями, в підсумку обирає створення власних бізнес структур. Відмітимо, що розвиток інноваційної екосистеми є національним пріоритетом, який активно підтримується урядом, зокрема ще у 2019 році було створено Фонд стартапів України для підтримки бізнес-структур на ранніх етапах, послугами якого скористались більш ніж 350 стартапів, а також окреслено низку стратегічних документів, які передбачають покращення доступу до інкубації, акселерації та представлення на глобальному рівні.

Активно розвивається і допоміжна інфраструктура підтримки інноваційних бізнес-стартапів, зокрема, як приклад, можемо навести Unit City Accelerator як перший у країні інноваційний парк, що відіграє вирішальну роль, пропонуючи підприємцям програми акселератора, зв'язки з інвесторами та ресурси для розвитку бізнесу. Крім того, зусилля з розвитку національних бізнес-стартапів додатково посилюються державно-приватними партнерствами, різновиди яких за підтримки Міністерства цифрової трансформації формують централізований огляд ключових учасників інноваційних проєктів, допомагаючи об'єднати засновників, менторів та інвесторів.

Неможливо не відмітити і масштабну міжнародну підтримку інноваційних екосистем України, представлену такими ініціативами, як Фонд підтримки України від Google, програма підтримки українських стартапів Network VC та цілеспрямована підтримка України через програму ЄС «Горизонт Європа». Означені проєкти та системи підтримки національних інноваційних екосистем демонструють потужну міжнародну підтримку та довіру до інноваційного потенціалу України.

Висновки з проведеного дослідження. Резюмуючи, відмітимо, що подальший розвиток дослідницьких екосистем в Україні є не просто стратегічною метою, а фундаментальною передумовою посилення національної стійкості та ефективності повоєнного відновлення. Екосистемний підхід є концептуальною моделлю, використання якого здатне забезпечити системну резилієнтність науковців, наукових колективів, університетів та держави з метою результативного використання наукових результатів для створення інноваційних продуктів.

Означене, своєю чергою, вимагає посилення ролі університетів, трансформуючи їхню роль з освітніх установ в ключові інноваційні хаби та інтеграційні центри екосистеми, що дає можливість комерціалізувати наукові дослідження вітчизняних вчених, посилити економічну самодостатність українських університетів та стійкість і ефективну участь наукового фронту у відновленні країни.

Література

1. Петченко М. В. Структурна будова інноваційної екосистеми. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10 (220). DOI: 10.32752/1993-6788-2019-1-220-103-113.
2. Запроводиук А. В. Корпоративні інноваційні екосистеми у США: сутність та венчурний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 26-31.
3. Яремчук Р. Є., Коломієць О. Г. Формування інституційного середовища розвитку інноваційної екосистеми України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 9-14.
4. Прокопенко О. В., Єременко Ю. І., Омеляненко В. А. Роль міжнародного фактору в формуванні інноваційної екосистеми. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 3-4(2). С. 4-7.
5. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935. P. 284-307. DOI: <https://doi.org/10.2307/1930070>.
6. Global Innovation Index, GII. WIPO. 2025. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/innovation-trends> (дата звернення: 19.07.2025).
7. World University Rankings 2025. URL: <https://www.qs.com/insights/qs-world-university-rankings> (дата звернення: 19.07.2025).
8. The Global Startup Ecosystem Report 2025. URL: <https://lp.startupblink.com/report/> (дата звернення: 19.07.2025).

References

1. Petchenko, M.V. (2019), "Structural construction of the innovation ecosystem", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10(220), pp. 103-113, DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-220-103-113>.
2. Zaprovodiuk, A.V. (2017), "Corporate innovation ecosystems in the USA: Essence and venture component", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Iss. 1, pp. 26-31.
3. Yaremchuk, R.Ye. and Kolomiiets, O.H. (2016), "Formation of the institutional environment for the development of the innovation ecosystem of Ukraine", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, Iss. 3, pp. 9-14.
4. Prokopenko, O. V., Yeremenko, Y. I., & Omelianenko, V. A. (2014). "The role of the international factor in the formation of the innovation ecosystem". *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, 3-4(2), 4–7.
5. Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>
6. WIPO (2025), Global Innovation Index, GII, available at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/innovation-trends> (access date July 19, 2025).
7. QS (2025), World University Rankings 2025, available at: <https://www.qs.com/insights/qs-world-university-rankings> (access date July 19, 2025).
8. Startup Blink (2025), The Global Startup Ecosystem Report 2025, available at: <https://lp.startupblink.com/report/> (access date July 19, 2025).

Сидорович О.Ю.

ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ В УКРАЇНІ

Мета. Концептуальне обґрунтування теоретико-методологічних засад функціонування дослідницьких екосистем та комплексний аналіз потенціалу їхнього розвитку в національному та глобальному масштабі на основі таких міжнародних визначників, як Глобальний індекс інновацій, міжнародний рейтинг університетів та глобальний індекс розвитку стартап-екосистем.

Методика дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи: індукції та дедукції – на етапі збору, систематизації та обробки інформації про глобальні та національні тенденції в науково-технічній політиці для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми викликами (зокрема, військовими ризиками та конкуренцією за ресурси) та необхідністю екосистемної трансформації наукової сфери України; аналізу і синтезу – для оцінки сутності та структурних елементів дослідницьких екосистем, визначення їхнього потенціалу щодо забезпечення системної стійкості та прискореної комерціалізації наукових результатів, а також для

розробки стратегічних засад їхнього розвитку; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних концепцій та формування комплексного уявлення про дослідницьку екосистему як адаптивну мережеву модель, здатну реагувати на кризові умови та глобальні виклики; метод компаративістики – для порівняння моделей функціонування дослідницьких екосистем у країнах з високим рівнем інноваційного розвитку та виявлення найбільш ефективних підходів для імплементації в Україні; графічний – для візуалізації результатів дослідження, зокрема структурування властивостей та функцій екосистеми а також визначенні динаміки ключових трекерів інноваційного розвитку України.

Результати дослідження. Систематизовано ключові показники, що визначають потенціал дослідницьких екосистем, зокрема інституційну якість (на основі QS World University Rankings) та інноваційну активність (на основі Global Startup Ecosystem Report). Проаналізовано позиції України у глобальних рейтингах: зафіксовано слабкі позиції українських університетів на тлі високої стійкості національної стартап-екосистеми (42 місце у світі, зростання на 26 %). Встановлено, що ключовими глобальними трендами є бурхливий розвиток штучного інтелекту та підвищена чутливість екосистем до геополітичних змін, що обумовлює необхідність регіональної орієнтації та стратегічного управлінського планування. З'ясовано, що інноваційний потенціал України має високу резилієнтність, підтверджену стрімким розвитком ключових міст, але його необхідно підсилити через трансформацію університетів у ключові хаби та прискорену комерціалізацію досліджень. Визначено перспективи подальшого розвитку, що базуються на державно-приватному партнерстві та потужній міжнародній підтримці для цілеспрямованого масштабування у ключових технологічних секторах, таких як SaaS та ШІ.

Наукова новизна результатів дослідження. Доведено, що розвиток дослідницьких екосистем в Україні, на відміну від традиційної інституційно-орієнтованої моделі науки, відбувається за напрямками посилення ролі університетів та їх трансформації з освітніх установ у ключові інноваційні хаби й інтеграційні центри, що дає змогу підвищити економічну самодостатність наукової сфери та ефективність її участі у відновленні країни. Набули подальшого розвитку положення щодо зростання ролі комерціалізації наукових досліджень як чинника стійкості національної наукової системи. Удосконалено підходи до обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку дослідницьких екосистем в умовах сучасних викликів і загроз.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні та коригуванні державної науково-технічної та інноваційної політики, а також стратегічних планів розвитку університетів і наукових установ. За результатами дослідження обґрунтовано доцільність посилення інституційних механізмів комерціалізації наукових результатів шляхом розвитку офісів трансферу технологій та цільової підтримки науково-інноваційних проєктів, орієнтованих на післявоєнне відновлення та потреби безпеки держави. Запропоновано удосконалення моделей державно-приватного партнерства у сфері прикладних досліджень і технологічних розробок, а також інтеграцію університетів і наукових установ у міжнародні інноваційні мережі з метою забезпечення технологічної суверенності та підвищення стійкості національної наукової системи в умовах глобальної конкуренції та воєнних викликів.

Ключові слова: екосистема, дослідницька екосистема, інноваційні бізнес стартапи, інновації, потенціал розвитку.

Sydorovych O.Yu.

THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF RESEARCH ECOSYSTEMS IN UKRAINE

Purpose. The aim of the article is to is to conceptually substantiate the theoretical and methodological foundations for the functioning of research ecosystems and to provide a comprehensive analysis of their development potential on a national and global scale. This analysis is based on international determinants, including the Global Innovation Index, the international university ranking (QS World University Rankings), and the Global Startup Ecosystem Development Index.

Methodology of research. The following general scientific and special methods were employed in the research process: induction and deduction – used at the stage of collecting, systematizing, and processing information on global and national trends in scientific and technical policy to identify cause-and-effect relationships between external challenges (particularly military risks and competition for resources) and the necessity for the ecosystem transformation of Ukraine's scientific sphere; analysis and synthesis – applied to assess the essence and structural elements of research ecosystems, determine their potential for ensuring systemic sustainability and accelerated commercialization of scientific results, and for developing strategic principles for their future growth; abstract-logical method – utilized to generalize theoretical concepts and form a comprehensive understanding of the research ecosystem as an adaptive network model capable of responding effectively to crisis conditions and global challenges.; comparative cethod – employed to compare models of research ecosystem functioning in countries with a high level of innovative development and to identify the most effective approaches for implementation in Ukraine; graphical method – used to visualize the study's results, specifically for structuring the properties and functions of the ecosystem and determining the dynamics of key trackers of Ukraine's innovative development.

Findings. Key indicators that determine the potential of research ecosystems were systematized, focusing on institutional quality (based on QS World University Rankings) and innovative activity (based on the Global Startup Ecosystem Report). An analysis of Ukraine's positions in global rankings revealed the weak standing of Ukrainian universities against the backdrop of the high resilience of the national startup ecosystem (42nd place globally, showing a 26% growth). It was established that the dominant global trends are the rapid development of Artificial Intelligence (AI) and the increased sensitivity of ecosystems to geopolitical changes, which necessitates a strategic focus on regional orientation and management planning. The study found that Ukraine's innovation potential demonstrates high resilience, confirmed by the rapid development of key cities, but requires strengthening through the transformation of universities into central innovation hubs and the acceleration of research commercialization. Prospects for further development were identified, emphasizing the necessity of public-private partnerships and robust international support for targeted scaling in critical technology sectors, such as SaaS and AI.

Originality. It is proven that the development of research ecosystems in Ukraine, in contrast to the traditional institutional-oriented model of science, is taking place through strengthening the role of universities and their transformation from educational institutions into key innovation hubs and integration centers. This transformation makes it possible to enhance the economic self-sufficiency of the research sector and the effectiveness of its contribution to the country's recovery. The provisions concerning the growing role of the commercialization of scientific research as a factor in the resilience of the national research system have been further developed. Approaches to substantiating strategic priorities for the development of research ecosystems in the face of modern challenges and threats have been improved.

Practical value. The results of the study can be used in the formation and adjustment of state scientific, technical and innovation policy, as well as strategic plans for the development of universities and scientific institutions. Based on the findings of the study, the feasibility of strengthening institutional mechanisms for the commercialization of research outcomes through the development of technology transfer offices and targeted support for research and innovation projects focused on post-war recovery and national security needs is substantiated. The study also proposes improving models of public-private partnership in applied research and technological development, as well as integrating universities and research institutions into international innovation networks in order to ensure technological sovereignty and enhance the resilience of the national research system under conditions of global competition and military challenges.

Key words: ecosystem, research ecosystem, innovative business startups, innovation, development potential.

Дата надходження рукопису: 25.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 23.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 005.1-043.86

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.23>

JEL Classification: B41, M10, N01

Ткаченко А.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідуюча кафедрою бізнесу та управління,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>,
Чернова І.В.,
канд. філол. наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2086-2586>,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ: ВІД ДОМІНУВАННЯ АВТОРИТАРНИХ МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

Tkachenko A.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
head at the department of business and management,
Chernova I.V.,
cand.sc.(philol.), assoc. prof., associate professor
at the department of business and management,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

HISTORICAL EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS: FROM THE DOMINANCE OF AUTHORITARIAN MODELS TO THE MODERN STRATEGIC APPROACH

Постановка проблеми. Історія розвитку управлінської думки є фундаментальною складовою сучасної науки про менеджмент, оскільки дозволяє простежити, як трансформації соціально-економічних умов впливали на появу та формування теоретичних концепцій управління. Еволюція управлінських ідей охоплює широкий історичний період – від перших спроб організувати людську діяльність у ранніх цивілізаціях до сучасних стратегічних моделей, що враховують глобальні виклики, технологічну динаміку та поведінкові фактори в організаційній практиці. Таким чином, вивчення історичної логіки розвитку управлінської теорії сприяє глибшому розумінню сутності різних парадигм управління і їхньої ролі в сучасних організаційних системах.

Авторитарні підходи до управління, характерні для початку ХХ століття, були зосереджені на оптимізації праці та раціональному використанні ресурсів. Класичні теорії, представлені, зокрема, ідеями наукового управління Фредеріка Тейлора та адміністративними принципами Анрі Файоля, визначали управління як процес стандартизації праці, формалізації функцій менеджменту та суворого контролю. У подальші десятиліття фокус зсунувся на поведінкові аспекти управління, коли людський фактор став предметом окремого теоретичного вивчення, що зрештою призвело до формування більш гнучких і адаптивних концепцій.

Сучасна теорія управління містить багатоаспектну систему знань, де стратегічні підходи інтегрують класичні принципи з інноваційними моделями, здатними реагувати на зміни зовнішнього середовища, цифрову трансформацію та потреби різних зацікавлених сторін. За останні роки в

науковій літературі дедалі більше уваги приділяють ролі адаптивних і стратегічних моделей, які враховують поведінкові аспекти, організаційну культуру та вплив технологій на прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу історичної еволюції концепцій управління як бази для розуміння сучасних тенденцій та можливих траєкторій їх подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс щодо еволюції теорії управління значною мірою базується на роботі Дж. Джахонгіра (2025), у якій розглядається поступовий перехід від ранніх управлінських моделей до сучасних підходів. У цій літературі підкреслюється як традиційні теорії – наукове управління та адміністративна школа – заклали фундамент менеджменту, створивши передумови для подальшої еволюції [6]. Дж. Джахонгір показує, що класичні моделі управління, зокрема наукове управління Фредеріка Тейлора та адміністративні принципи Анрі Файоля, були зосереджені на підвищенні ефективності праці, чіткому розподілі функцій і суворому контролю.

Значною є й робота О. Лонджі (2025), яка додає до цього огляду аналіз історичної трансформації теорії управління, включно з класичними, поведінковими та сучасними моделями, підкреслюючи роль соціальних наук (психології, антропології) у формуванні сучасної управлінської думки. Це свідчить про міждисциплінарний характер розвитку управлінської теорії та важливість врахування поведінкових і соціальних аспектів для сучасних підходів.

В ході розвитку управлінської думки класичні авторитарні моделі поступово зазнають критики через свою обмеженість у врахуванні людського фактора. Зазвичай цю трансформацію пов'язують зі зростанням ролі поведінкових та адаптивних концепцій, де організаційна поведінка, мотивація та лідерство стають ключовими компонентами ефективного управління, а також розширюють межі управлінської теорії до включення психологічних і соціальних чинників, що впливає на внутрішнє функціонування організацій [6; 4]. Хоча більш ранні праці класиків менеджменту (зокрема, класичні огляди) дають основу.

Сучасні дослідження охоплюють широке коло питань історичної еволюції управлінської думки, а також найновіших методологій стратегічного менеджменту в умовах невизначеності. У наукових працях Довбні С., Папуші І., Вербовського І. спостерігається чітке зосередження на стратегічних аспектах управління, які інтегрують історичні та поведінкові підходи в контекст сучасних організаційних викликів, розвитку стратегічного управління у контексті його еволюційного процесу; чинників, які обумовлювали необхідність переходу до кожного нового етапу [1; 2].

Увага дослідників зосереджена передусім на практичних аспектах управління: цифровій трансформації [3], управлінні персоналом, оцінці конкурентоспроможності та організаційному забезпеченню стратегічного управління.

Так, у комплексному дослідженні Маліка Е., Шанкара С., Нандрама С. і Біндліша П. досліджується розвиток самоорганізованих структур управління, що відображає тенденцію переходу від ієрархічних конструкцій до децентралізованих, адаптивних моделей, які стимулюють автономію, спільне прийняття рішень та відкриту комунікацію. Цей перехід є логічним етапом еволюції управлінської думки і відображає сучасні тенденції розвитку теорій управління.

Огляд літератури також включає роботи, що охоплюють теоретичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту як логічного продовження еволюції управлінської теорії. Такі праці розкривають історичні передумови формування стратегічного управління, його значення в умовах зміни зовнішнього середовища та роль у досягненні конкурентних переваг. Аналіз сучасних стратегічних моделей є важливою частиною огляду теоретичного блоку, оскільки він показує, як управлінські концепції адаптуються й розвиваються у відповідь на сучасні економічні зміни [6].

Синтез літератури демонструє, що історія теорії управління – це послідовний і багатовимірний процес, який починається від класичних авторитарних моделей, переходить через вплив поведінкових і соціальних наук і врешті доходить до сучасних стратегічних та адаптивних концепцій. Ця еволюція відбувається під впливом як внутрішніх факторів (людський фактор, організаційна культура), так і зовнішніх – глобальних соціально-економічних змін і технологічної трансформації.

Разом із тим, попри значний обсяг досліджень щодо історії та еволюції управлінської думки, залишається недостатньо систематизованим аналіз взаємозв'язку між авторитарними управлінськими моделями минулого та сучасними стратегічними підходами в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Більшість наукових робіт фокусуються або на класичних підходах, або на сучасних практиках, уникаючи комплексного між історичного порівняння, що дозволяє простежити логіку переходу та спадковість управлінських парадигм. Залишається відкритим питання: яким чином історичні моделі управління вплинули на формування стратегічних концепцій ХХІ століття і які саме елементи класичних теорій є релевантними для сьогодення.

Це визначає актуальність подальшого дослідження, присвяченого глибокому аналізу еволюції управлінських концепцій із фокусом на трансформації авторитарних моделей у сучасні стратегічні парадигми, здатні відповідати на виклики складного та мінливого середовища.

Постановка завдання. Всебічне висвітлення історичної еволюції теорій управління з акцентом на переході від домінування авторитарних моделей до сучасних стратегічних підходів, а також визначення ключових чинників, які сприяли цій трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія управлінської думки має глибоке коріння, яке сягає ще ранніх цивілізацій, коли організація праці здійснювалася в межах первісних громад або на етапах розбудови державних структур. Однак систематизована наука про управління виникла лише у XX столітті під впливом індустріальної революції та потреб у підвищенні ефективності виробництва.

Перші формалізовані концепції управління виникли в період індустріальної революції та розбудови великих організацій, коли виникла потреба у стандартизації управлінських практик. Основні положення «наукового управління» Ф. Тейлора та адміністративної науки А. Файоля заклали фундаментальні принципи управлінської теорії, зокрема поділ праці, раціональну організацію діяльності та чітку ієрархію [6]. Ці авторитарні моделі характеризувалися суворою системою контролю, плануванням на базі нормативів та регламентованою ієрархією, що суттєво вплинуло на подальший розвиток управлінської думки. Вони створили структурні основи менеджменту, які згодом стали підґрунтям для критичного осмислення і трансформації в подальшому розвитку науки.

У середині XX століття увага теоретиків управління поступово зміщувалася у бік вивчення соціального та психологічного аспектів управлінської діяльності. Зокрема, концепції людських відносин та подальші теорії поведінки підкреслили важливість мотивації працівників, взаємодії в групах та міжособистісних відносин у процесах прийняття рішень, що стало відповіддю на обмеження авторитарних моделей [6].

У другій половині XX–XXI ст. управлінська наука зазнає впливу стратегічних парадигм, що поєднують класичні принципи з гнучкістю адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасні моделі стратегічного управління підкреслюють необхідність врахування таких факторів, як конкуренція, технологічні зміни, внутрішні ресурси організації та глобальні виклики. Наприклад, дослідження розвитку стратегічного менеджменту аналізують ключові теоретичні підходи, включно з моделями М. Портера та ресурсно-орієнтованою концепцією (Resource-Based View), що розширюють розуміння ролі внутрішніх ресурсів організації у досягненні конкурентних переваг [5; 10].

Перші класичні підходи, зокрема наукове управління (тейлоризм), формалізували управлінську діяльність як сукупність процедур оптимізації праці та виробничих процесів. Фредерік Тейлор запропонував вивчення робочих операцій із використанням наукових методів для досягнення максимальної продуктивності. Цей підхід став базовим для подальшого розвитку управлінської думки. В табл. 1 представлено основні характеристики ранніх управлінських шкіл.

Таблиця 1

Основні характеристики ранніх управлінських шкіл

Школа управління	Основні ідеї	Ключові представники	Історичний період
Наукове управління	Оптимізація праці, стандартизація	Ф. Тейлор	Поч. XX ст.
Адміністративна школа	Функції управління та принципи	А. Файоль	Поч. XX ст.
Бюрократичний підхід	Формальні правила, ієрархія	М. Вебер	XX ст.

Джерело: складено авторами на основі загальних оглядів розвитку менеджменту та класичних теоретичних підходів [5; 6; 10]

Досліджуючи еволюцію авторитарних моделей управління, варто зазначити, що класичні моделі управління базувалися на ідеї раціоналізації праці та строгій ієрархії. Ф. Тейлор вважав, що ефективність праці може бути досягнута завдяки науковому аналізу роботи, стандартизованим процедурам і дисципліні. Адміністративна школа, представлена А. Файолем, звертала увагу на функції управління (планування, організація, командування тощо) як універсальні складові діяльності будь-якого менеджера. Ці підходи були домінантними у перші десятиліття XX століття, але вони мало враховували роль людини у виробничому процесі, що пізніше спричинило розвиток людсько-орієнтованих моделей.

У середині XX століття зростає критика класичних підходів через їхню відстороненість від соціальних і психологічних потреб працівників. Це зумовило появу школи людських відносин та поведінкових теорій, які підкреслювали важливість людського фактору в організаціях та соціальних відносин між працівниками і менеджерами. Наприклад, теорії Х та Y Дугласа Макгрегора висвітлили різні мотиви поведінки працівників залежно від управлінських стратегій.

У другій половині XX і на початку XXI століття управлінська теорія зазнала значних трансформацій, переходячи до стратегічних та системних моделей управління, що поєднують класичні, поведінкові та сучасні концепції.

Стратегічний підхід розглядає організацію як складну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Він передбачає не лише внутрішню організацію процесів, а й пристосування до змін ринкового середовища, конкурентної боротьби, технологічних інновацій та соціальних викликів. За даними останніх досліджень, адаптація стратегій управління сьогодні є ключовою умовою для досягнення конкурентних переваг і довгострокової стабільності.

Останні наукові праці також підкреслюють важливість адаптивних моделей управління, які враховують поведінкові, ресурсні, позиційні та процесні аспекти. Такі підходи не лише інтегрують історичні управлінські парадигми, а й розширюють їх з урахуванням цифровізації, глобалізації та змінних соціально-економічних умов.

У табл. 2 узагальнено ключові відмінності між традиційними та сучасними підходами до управління.

Таблиця 2

Порівняння класичних та сучасних концепцій управління

Критерій	Класичні теорії	Сучасні стратегічні та адаптивні моделі
Фокус	Ефективність, стандартизація	Адаптація, стратегічне планування
Роль працівника	Виконавець інструкцій	Активний учасник процесів
Контроль	Жорсткий, ієрархічний	Гнучкий, децентралізований
Соціальний аспект	Обмежено враховано	Інтегровано в основу моделей

Джерело: побудовано на основі літературних джерел, що висвітлюють історію та сучасний стан управлінської науки [8; 9]

Системний та стратегічний підходи, що домінують у сучасній теорії управління, не замінюють класичних моделей, а інтегрують їхні найкращі напрацювання з урахуванням нових викликів. Такий синтез дозволяє створити гнучкі, адаптивні стратегії управління, що враховують як ринкові умови, так і внутрішні соціальні фактори. Поступовий розвиток також був зумовлений зміною економічних, соціальних і технологічних умов, а також глибшим усвідомленням ролі людського фактора та динамічності сучасного середовища. Це підтверджує сучасний міждисциплінарний характер розвитку управлінської думки.

Авторитарні моделі управління, як-от наукове управління Ф. Тейлора чи адміністративна теорія А. Файоля, ґрунтувалися на суворій ієрархії, централізації рішень і регламентації дій працівників [5; 6]. Переваги цих моделей полягали в можливості масштабного впровадження управлінських процесів у промисловому виробництві, підвищенні дисципліни та стабільності операцій. Вони забезпечували ефективність у стабільних середовищах з передбачуваними функціями. Однак, недоліки авторитарних підходів проявилися у відсутності гнучкості, обмеженій інноваційності та недооцінці людського капіталу. Такий підхід погано адаптувався до динамічних змін та складних соціальних процесів, особливо в умовах сучасного цифрового світу [10].

Сучасні стратегічні моделі управління, навпаки, пропонують децентралізацію, орієнтацію на поведінкові чинники, інклюзивність у прийнятті рішень та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4; 7]. Вони базуються на аналізі ризиків, конкурентному позиціонуванні, внутрішньому потенціалі організацій та взаємодії із зацікавленими сторонами. Водночас, ці моделі потребують розвиненої організаційної культури, високого рівня автономії працівників і стратегічної компетентності менеджерів. Їх ефективність тісно пов'язана з рівнем інституційної зрілості організацій.

Таким чином, ключовим викликом сучасного менеджменту є пошук балансу між формальними структурами, що забезпечують порядок, та гнучкими людсько-орієнтованими практиками, які стимулюють інновації та адаптивність. Це підтверджується дослідженнями сучасних стратегічних теорій, що об'єднують класичні принципи з поведінковим підходом [6].

Системне вивчення історії управлінської думки дозволяє сучасним менеджерам робити висновки не лише про ефективність моделей, але й про ризики надмірної централізації або гіпердецентралізації. Класичні моделі, незважаючи на свою обмеженість, вчать важливості структури, стандартів, регламентів і чітких меж відповідальності [5; 6]. З іншого боку, сучасні теорії запозичують з минулого усвідомлення ролі працівника як не лише виконавця, а й партнера в управлінському процесі. Це дозволяє впроваджувати моделі самоорганізації, крос-функціональні команди та адаптивні системи управління [7; 10].

Одним із найважливіших уроків є усвідомлення того, що немає універсальної моделі управління: контекст, культура, зовнішнє середовище, розмір організації та стадія її розвитку визначають, яка модель буде найбільш ефективною. Це підтверджується також у міждисциплінарних дослідженнях стратегічного менеджменту, які інтегрують інституційні, поведінкові та ресурсні теорії [4].

Історична перспектива в управлінні не є лише академічним інструментом, а й практичним джерелом для формування гнучких і сталих управлінських рішень у сучасному світі.

Висновки з проведеного дослідження. Еволюція теорії управління є нелінійною: розвиток від авторитарних моделей до сучасних гнучких стратегічних підходів відображає історичні зміни у соціально-економічних умовах, технологічному прогресі й зміні ролі людського фактора в організаціях.

Авторитарні моделі забезпечили важливі принципи формалізації та ефективності виробничих процесів, але їхнє обмежене урахування людського чинника створило основу для подальшої критики і переходу до людсько-орієнтованих та стратегічних концепцій.

Сучасні стратегічні концепції поєднують класичні ідеї з поведінковими, системними та адаптивними підходами, що дозволяє організаціям краще реагувати на зовнішні зміни, цифрову трансформацію й вимоги конкурентного середовища.

Баланс між формальними структурами та людиноорієнтованими практиками є критичним для ефективного управління, оскільки традиційні механізми контролю доповнюються участю працівників, крос-функціональною взаємодією та адаптивністю мислення.

Історичні уроки показують, що сучасні менеджери можуть використовувати надбання класичної теорії (структуру, правила, процедури), поєднуючи їх із гнучкістю стратегічного планування та інноваційними підходами до людського капіталу.

У цілому, сучасна теорія управління є синтезом різних парадигм, що поєднують елементи класичної науки з поведінковими та стратегічними підходами, спрямованими на досягнення ефективності та адаптації до зовнішніх змін.

По-перше, історико-логічний аналіз є центральним засобом визначення послідовності становлення управлінських концепцій, починаючи від передіндустріальних підходів до сучасних стратегічних моделей. Завдяки цьому методу відтворюється логіка переходу від авторитарних управлінських парадигм до гнучких, адаптивних моделей управління.

По-друге, системний підхід надає можливість оцінити управлінську теорію як інтегровану систему знань, де кожна концепція вступає у взаємодію з іншими, обумовлюючи загальний розвиток науки про управління. Такий підхід дає змогу розглядати не окремі теорії, а їхню взаємозалежність у загальному контексті історичного розвитку.

По-третє, порівняльний аналіз теоретичних підходів використовується для виокремлення суттєвих змін у концептуальних підходах до управління. Це дозволяє порівняти класичні авторитарні моделі з подальшими людсько-орієнтованими та стратегічними підходами, що виникли під впливом соціальних, економічних та технологічних трансформацій.

Застосування цих методів забезпечує логічну цілісність дослідження, дозволяє підтвердити послідовність еволюційних змін і зробити обґрунтовані висновки щодо впливу історичних концепцій на сучасну теорію управління.

Література

1. Вербовський І. А. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 1(34). С. 116-135. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8).
2. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
3. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62>.
4. Anwar J., Bibi A., Ahmad N. Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*. 2021. Vol. 15(1). P. 140-168. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>.
5. Chenhall R. H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. 2005. Vol. 30. Iss. 5. P. 395-422. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>.
6. Jakhongir D. The evolution of management theory: A literature review. *Academia Open*. 2025. Vol. 10(1). Article 10630. DOI: <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10630>.
7. Liu Y. A critical review of the adaptability of strategic management theory in the digital economy era. *Modern Economy*. 2024. Vol. 15. № 12. P. 1223-1232. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>.
8. Miftari F. The impact of modern management theories on organisational dynamics and effectiveness. *UTMS Journal of Economics*. 2024. Vol. 15(1). P. 99-108. URL: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.15.No.1/11.THE-IMPACT-OF-MODERN-MANAGEMENT-THEORIES.pdf> (дата звернення: 25.05.2025).
9. Okolie U. C., Oyise U. E. The evolution of management: A historical perspective. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. 2021. Vol. 22. Article 15. DOI: <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2021-22-15>.
10. Skačkauskienė I. Research on management theory: A development review and bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20(2). P. 335-347. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.28).

References

1. Verbovskiy, I. (2024), Strategic Management in the Face of Risk and Uncertainty, *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, Vol. 1(34), pp. 116-135, DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8)
2. Dovbnya, S., and Papusha, I. (2022), "Evolution of Strategic Management and Features of Its Current Stage", *Economy and Society*, Vol. 40, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
3. Kovtoniuk, I. (2025), "Methodology for Developing a Digital Strategy for Small and Medium-sized Businesses: Adapting Theory to Practice", *Economy and Society*, Vol. 74, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62>
4. Anwar, J., Bibi, A. and Ahmad, N. (2021), "Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15(1), pp. 140–168, DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>
5. Chenhall, R.H. (2025), "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30(5), pp. 395-422, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
6. Jakhongir, D. (2025), "The evolution of management theory: A literature review", *Academia Open*, Vol. 10(1), Article 10630, DOI: <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10630>
7. Liu, Y. (2024), "A critical review of the adaptability of strategic management theory in the digital economy era", *Modern Economy*, Vol. 15, pp. 1223–1232, DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>
8. Miftari, F. (2024), "The impact of modern management theories on organisational dynamics and effectiveness", *UTMS Journal of Economics*, Vol. 15(1), pp. 99–108, available at: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.15.No.1/11.THE-IMPACT-OF-MODERN-MANAGEMENT-THEORIES.pdf> (access date May 25, 2025).
9. Okolie, U.C., and Oyise, U.E. (2021), "The evolution of management: A historical perspective", *Journal of Public Administration, Finance and Law*, Vol. 22, Article 15, DOI: <https://doi.org/10.47743/jopaf-2021-22-15>
10. Skačkauskienė, I. (2022), "Research on management theory: A development review and bibliometric analysis", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 20(2), pp. 335–347, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.28)

Ткаченко А.М., Чернова І.В.

ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ: ВІД ДОМІНУВАННЯ АВТОРИТАРНИХ МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

Мета. Всебічне висвітлення історичної еволюції теорій управління з акцентом на переході від домінування авторитарних моделей до сучасних стратегічних підходів, а також визначення ключових чинників, які сприяли цій трансформації.

Методика дослідження. Ґрунтується на комплексному застосуванні історико-логічного, системного та порівняльного методів, що дозволяє глибоко реконструювати хронологію та зміст еволюції управлінської теорії. Історико-логічний метод застосовано для аналізу еволюції управлінської думки та виявлення закономірностей її розвитку. Порівняльний аналіз дозволив зіставити класичні й сучасні моделі управління за ключовими характеристиками. Системний підхід використано для розгляду управлінських концепцій як цілісних утворень, сформованих під впливом економічних, соціальних і технологічних чинників. Метод контент-аналізу наукових публікацій забезпечив узагальнення актуального наукового дискурсу та виявлення провідних тенденцій розвитку теорії управління. Метод аналогії та екстраполяції застосовано для обґрунтування можливих напрямів подальшої трансформації управлінських концепцій.

Результати дослідження. У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз історичної еволюції концепцій управління в контексті трансформації соціально-економічних систем. Обґрунтовано осмислення переходу від домінування авторитарних, ієрархічно орієнтованих моделей управління до сучасних стратегічних та адаптивних підходів, що базуються на інтеграції поведінкових, системних і ресурсних концепцій. Розкрито порівняння авторитарних моделей із сучасними стратегічними підходами з позиції ефективності, адаптивності, врахування людського фактора та організаційної культури. Доведено, що сучасні управлінські моделі не заперечують досягнень класичних шкіл, а натомість синтезують їхні раціональні елементи із сучасними концепціями лідерства, командної роботи та стратегічного аналізу.

Наукова новизна результатів дослідження. Набули подальшого розвитку теоретико-методологічні підходи до аналізу історичної еволюції управлінських концепцій на основі системного поєднання класичних авторитарних моделей і сучасних стратегічних підходів. Обґрунтовано, що ефективність сучасних управлінських систем визначається не повним запереченням авторитарних моделей, а інтеграцією їх структурованих елементів (формалізації, ієрархічності, стандартизації) у адаптивні та поведінково орієнтовані концепції управління. Удосконалено концептуальний підхід до використання історичних моделей управління як підґрунтя формування сучасних стратегічних

парадигм, здатних функціонувати в умовах цифрової трансформації та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення стратегій управління організаціями в умовах нестабільності, цифрової трансформації та зростання ролі поведінкових і соціальних чинників.

Ключові слова: історія управління, теорія управління, стратегічне управління, авторитарні моделі, управлінська думка, еволюція менеджменту, поведінкові концепції, управлінські парадигми.

Tkachenko A.M., Chernova I.V.

HISTORICAL EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS: FROM THE DOMINANCE OF AUTHORITARIAN MODELS TO THE MODERN STRATEGIC APPROACH

Purpose. The aim of the article is to comprehensively cover the historical evolution of management theories with an emphasis on the transition from the dominance of authoritarian models to modern strategic approaches, as well as the identification the key factors that contributed to this transformation.

Methodology of research. It is based on the comprehensive application of historical and logical, systemic, and comparative methods, which allows for a thorough reconstruction of the chronology and content of the evolution of management theory. The historical and logical method is used to analyse the evolution of management thought and identify patterns in its development. Comparative analysis allowed us to compare classical and modern management models according to key characteristics. The systemic approach was used to consider management concepts as integral entities formed under the influence of economic, social, and technological factors. The method of content analysis of scientific publications ensured the generalization of the current scientific discourse and the identification of leading trends in the development of management theory. The method of analogy and extrapolation was used to substantiate possible directions for the further transformation of management concepts.

Findings. The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the historical evolution of management concepts in the context of the transformation of social and economic systems. It substantiates the transition from the dominance of authoritarian, hierarchically oriented management models to modern strategic and adaptive approaches based on the integration of behavioural, systemic, and resource concepts. A comparison of authoritarian models with modern strategic approaches is presented from the perspective of efficiency, adaptability, consideration of the human factor, and organizational culture. It is proven that modern management models do not deny the achievements of classical schools, but instead synthesize their rational elements with modern concepts of leadership, teamwork, and strategic analysis.

Originality. Theoretical and methodological approaches to analysing the historical evolution of management concepts based on a systematic combination of classical authoritarian models and modern strategic approaches have been further developed. It has been substantiated that the effectiveness of modern management systems is determined not by the complete rejection of authoritarian models, but by the integration of their structured elements (formalization, hierarchy, standardization) into adaptive and behaviour-oriented management concepts. The conceptual approach to the use of historical management models as a basis for the formation of modern strategic paradigms capable of functioning in conditions of digital transformation and high turbulence of the external environment has been improved.

Practical value. The results of the study can be used to develop strategies for managing organizations in conditions of instability, digital transformation, and the growing role of behavioural and social factors.

Key words: history of management, management theory, strategic management, authoritarian models, managerial thought, management evolution, behavioural concepts, management paradigms.

Дата надходження рукопису: 11.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 16.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 330.341.1:332.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.24>

JEL Classification: O31, O32, R11, H54

Костецький Я.І.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри
фундаментальних та спеціальних дисциплін,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5487-2996>,
Нововолинський навчально-науковий інститут
економіки та менеджменту
Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль,
Сіранчук В.І.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9480-2693>,
Шинкарчук М.Б.,
здобувач** третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3305-7130>,
Ярема В.В.,
здобувач*** третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9876-6910>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Kostetskyi Ya.I.,
dr.sc.(econ.), prof., professor at the department
of fundamental and special disciplines,
Novovolynsk Education and Research Institute of Economics
and Management of West Ukrainian National University, Ternopil,
Siranchuk V.I.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” of specialty 051 Economics,
Shynkarchuk M.B.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” of specialty 051 Economics,
Yarema V.V.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” of specialty 051 Economics,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE ECONOMIC ESSENCE AND FEATURES OF THE FORMATION OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN A TERRITORIAL COMMUNITY

Постановка проблеми. В сучасних умовах трансформації вітчизняної економіки та посилення процесів децентралізації зростає роль територіальних громад як активних суб'єктів соціально-економічного розвитку. Стійке функціонування й конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, що діють у межах громади, чимдалі більше залежать від їх спроможності залучати інвестиційні ресурси та впроваджувати інноваційні рішення. Однак обмеженість фінансових ресурсів,

* Наук. керівник: Костецький Я.І. – д-р екон. наук, професор

** Наук. керівник: Костецький Я.І. – д-р екон. наук, професор

*** Наук. керівник: Костецький Я.І. – д-р екон. наук, професор

нерівномірність інфраструктурного розвитку, недостатній рівень інноваційної активності й кадрового забезпечення не сприяють розвитку потенціалу підприємств на місцевому рівні.

Попри наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених інноваційному та інвестиційному розвитку, питанню економічної сутності та особливостям формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств саме у контексті територіальних громад приділено недостатньо уваги. Відсутність єдиних підходів щодо трактування цього поняття, визначення чинників його формування ускладнює розроблення ефективних механізмів управління розвитком підприємств на рівні громади. Це вимагає поглибленого теоретичного осмислення економічного змісту інноваційно-інвестиційного потенціалу й дослідження специфіки його формування із врахуванням територіальних, інституційних та соціально-економічних особливостей розвитку громад.

Зазначені обставини актуалізують доцільність наукового дослідження економічної сутності та особливостей формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади як важливої передумови забезпечення їх сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних українських наукових роботах велику увагу приділено питанням збереження та розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств в умовах складних соціально-економічних викликів, зокрема повоєнного періоду, коли необхідно адаптувати інноваційні й інвестиційні стратегії до теперішніх умов функціонування економіки країни та бізнес-середовища. Цей підхід висвітлено у роботах, де досліджуються тенденції інноваційної та інвестиційної активності підприємств України та запропоновано практичні рекомендації щодо створення сприятливих умов для їх розвитку [13].

В аспекті розвитку територіальних громад увага науковців в основному сфокусована на формуванні механізмів маркетингової підтримки інвестицій для місцевих підприємств, що актуалізує питання не лише фінансового забезпечення, а й стимулювання внутрішніх ресурсів громад задля залучення інвесторів [3].

Також у науковій літературі досліджується питання аналізу фіскальної складової підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств, що акцентує роль податкової політики й державних стимулів у формуванні потенціалу бізнесу [8].

Окремі роботи присвячені інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств у контексті глобальної нестабільності й турбулентності ринків, у яких запропоновано підходи до адаптації стратегій інвестиційно-інноваційного менеджменту під впливом зовнішніх ризиків [12].

Водночас, попри наявність наукових досліджень, що стосуються загальних питань інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств та регіональних аспектів інвестиційної привабливості громад, залишається недостатньо систематизованих досліджень, у яких було б ґрунтовно висвітлено проблеми інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств у контексті діяльності територіальних громад [15].

Проте, наявні наукові напрацювання здебільшого розглядають інноваційно-інвестиційні процеси на рівні окремих підприємств або в контексті загального регіонального розвитку, що зумовлює фрагментарність підходів до їх осмислення в межах територіальних громад. Наразі бракує цілісної концептуалізації формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств як складової локальної соціально-економічної екосистеми, де поєднуються ресурси бізнесу, інституційні можливості органів місцевого самоврядування та інструменти публічної політики. Особливої уваги потребує розроблення узгоджених механізмів координації інтересів суб'єктів господарювання й громад, а також впровадження системного управління інноваційно-інвестиційним розвитком на місцевому рівні.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичних підходів щодо визначення економічної сутності інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади й обґрунтування особливостей його формування в умовах децентралізації та трансформаційних змін економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування інноваційно-інвестиційний потенціал територіальної громади набуває стратегічного значення. Він виступає одним із основних чинників сталого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності територій, якості життя громади.

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств територіальної громади є важливою економічною категорією, що відображає здатність суб'єктів господарювання до формування, залучення й ефективного використання інновацій та інвестицій з метою забезпечення стійкого розвитку як підприємств, так і територіальної громади загалом. У наукових дослідженнях зазначається, що саме підприємства виступають основними агентами інноваційних змін і ключовими носіями інвестиційної активності на локальному рівні.

У працях зарубіжних науковців інноваційно-інвестиційний потенціал розглядається крізь призму теорії інноваційного розвитку та конкурентних переваг. Так, Й. Шумпетер пов'язував інноваційну активність підприємств із процесами економічного розвитку, підкреслюючи роль інвестицій у впровадженні нових комбінацій ресурсів [17]. П. Друкер наголошував, що інновації є специфічним

інструментом підприємництва, а інвестиції – необхідною умовою їх комерціалізації [6]. М. Портер, своєю чергою, акцентував увагу на значенні локального середовища та кластерних утворень для посилення інноваційного й інвестиційного потенціалу підприємств [14].

У вітчизняній науковій літературі інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств розглядається як багатокомпонентна система ресурсів і можливостей. Зокрема, О. Амоша [1] та В. Геєць [5] підкреслюють взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної складових економічного розвитку, зазначаючи, що інвестиції без інновацій не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності підприємств. С. Ілляшенко [7] та Л. Федулова [16] акцентують увагу на ролі інноваційного менеджменту, людського капіталу та інституційного середовища у формуванні інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.

Українські дослідники Н. Краснокутська [9], О. Лапко [11] зазначають, що інвестиційний потенціал підприємств тісно пов'язаний з рівнем їх інноваційної активності, фінансової стійкості та стратегічної орієнтації на розвиток. В умовах територіальної громади важливого значення набуває також взаємодія підприємств із органами місцевого самоврядування, науково-освітніми установами та іншими суб'єктами локальної економіки, що відповідає концепції «потрійної спіралі» Г. Іцковіца.

У дослідженнях М. Войнаренка [4], О. Кузьміна [10] також підкреслюється роль кластерів, індустріальних парків та бізнес-інкубаторів у посиленні інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств на місцевому рівні.

Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальної громади доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей і умов, що забезпечують здатність громади генерувати, залучати й ефективно використовувати інновації та інвестиції з метою досягнення довгострокових цілей розвитку. До його складових відносять фінансові ресурси, людський капітал, науково-технологічну базу, інституційне середовище, інфраструктуру, підприємницьку активність та інноваційну культуру.

Високий рівень інноваційно-інвестиційного потенціалу сприяє розвитку малого і середнього бізнесу, диверсифікації місцевої економіки, впровадженню сучасних технологій у виробництво і сферу послуг. Це дає змогу громаді пристосуватися до змін зовнішнього середовища, зменшити залежність від традиційних галузей та збільшити ефективність використання наявних ресурсів.

Залучення інвестицій на інноваційній основі дозволяє здійснити модернізацію виробничої й соціальної інфраструктури, створити нові робочі місця та підвищити доходи місцевого бюджету. У підсумку забезпечується фінансова спроможність громади, що дозволяє реалізовувати соціальні проекти, покращувати рівень та якість освіти, охорони здоров'я, житлово-комунальних послуг, благоустрою території.

Особливе значення інноваційно-інвестиційний потенціал набуває в контексті розвитку людського капіталу, адже інноваційні проекти стимулюють підвищення кваліфікації кадрів, залучення молоді, створення креативного середовища, зменшують міграцію населення.

Крім того, інноваційно-інвестиційний потенціал є дієвим інструментом підвищення інвестиційної привабливості територіальної громади. Наявність чіткої стратегії розвитку, прозорих управлінських механізмів, партнерства між владою, бізнесом та громадськістю забезпечує сприятливий інституційний клімат, спрямований на реалізацію інноваційних ініціатив й залучення інвестиційних коштів.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний потенціал виступає не лише ресурсною базою, а й важливим системоутворюючим чинником розвитку територіальної громади. Його цілеспрямоване формування та ефективне використання є підґрунтям для сталого економічного зростання, підвищення соціального добробуту населення й забезпечення самодостатності громади у сучасних умовах трансформацій.

Економічно інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств громади слід розглядати у контексті ключових аспектів, які представлено на рис. 1.

Ресурсний аспект створює базу для технологічних змін, що реалізуються у межах певного інституційного середовища. Сукупна дія цих складових визначає рівень інвестиційної привабливості підприємств, що, своєю чергою, впливає на ефективність використання ресурсів та соціально-економічний розвиток громади. Механізм зворотного зв'язку забезпечує безперервне відтворення потенціалу.

Ресурсний аспект інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади відображає сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, що становлять основу для реалізації інноваційної та інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання на місцевому рівні. Саме наявність, структура та ефективність використання ресурсів визначають можливості господарюючих суб'єктів щодо впровадження інноваційних проектів, залучення інвестицій та забезпечення розвитку громади на перспективу.

Фінансові ресурси є ключовим елементом ресурсного аспекту, які охоплюють власні кошти суб'єктів, залучений капітал, бюджетні ресурси громади, кредитні засоби, гранти й інші альтернативні джерела фінансування. Достатнє фінансове забезпечення дозволяє підприємствам інвестувати в оновлення основних засобів, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, впроваджувати нові

технології та продукти. Проте доступ до фінансових ресурсів в значній мірі залежить від наявного інвестиційного клімату територіальної громади і рівня фінансової стійкості підприємств.



Рис. 1. Взаємозв'язок структурних компонентів інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств громади

Джерело: сформовано авторами

У формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу важливу роль відіграють матеріально-технічні ресурси, зокрема виробничі потужності, обладнання, інженерна та транспортна інфраструктура. Сучасний рівень матеріально-технічної бази підприємств є передумовою впровадження технологічних інновацій, підвищення продуктивності праці та якості продукції. У контексті територіальної громади значення має також спільне використання інфраструктурних ресурсів, що сприяє зниженню витрат й посиленню кооперації між підприємствами.

Не менш важливим складником ресурсного аспекту є людські ресурси, які охоплюють рівень освіти працівників, їх професійної підготовки, інноваційних компетенцій і мотивації. Розвиток людських ресурсів безпосередньо зумовлюється станом освітньо-наукового середовища громади, рівнем доступності програм підвищення кваліфікації, а також наявністю партнерських взаємодій із закладами освіти.

Особливе місце в ресурсному забезпеченні інноваційно-інвестиційного потенціалу займають інтелектуальні та інформаційні ресурси, до яких відносять наукові розробки, патенти, ноу-хау, результати досліджень, а також доступ до сучасних інформаційних технологій і цифрових платформ, які й формують основу для створення конкурентних переваг підприємств та підвищення їх інноваційної спроможності. Отже, ресурсний аспект інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади є фундаментальною складовою їх інноваційного розвитку, що характеризує спроможність підприємств до залучення інвестицій, впровадження інновацій та формування стійких конкурентних позицій в межах локального й національного економічного середовища.

Технологічний аспект інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади визначає рівень розвитку, оновлення й використання виробничих та управлінських технологій, які забезпечують здатність суб'єктів господарювання до формування та впровадження інновацій, підвищення ефективності інвестиційної діяльності, формування конкурентних переваг.

Однією із найважливіших складових технологічного аспекту є стан виробничо-технологічної бази суб'єктів господарювання, який описується рівнем зносу основних засобів, технічної оснащеності,

автоматизації та роботизації виробничих процесів. Сучасні технології дозволяють знизити собівартість продукції, підвищити її якість та гнучкість виробництва, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємств. І, навпаки, низький рівень технологічного розвитку обмежує можливості здійснювати залучення інвестицій та впроваджувати інноваційні рішення.

Застосування інноваційних технологій (впровадження результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, використання цифрових, енергоефективних, екологічно безпечних й ресурсозберігаючих технологій) сприяє переходу підприємств до моделей сталого розвитку, зменшенню негативного впливу на довкілля і підвищенню відповідності сучасним вимогам ринку.

Впровадження цифрових технологій, зокрема використання інформаційно-комунікаційних систем, програмних продуктів для управління виробництвом, фінансами, логістикою та взаємодією з клієнтами дозволяє значно підвищити прозорість діяльності підприємств, знизити трансакційні витрати й створює нові перспективи для залучення інвестицій.

У цьому аспекті також розглядається здатність підприємств до технологічних змін і адаптації, що передбачає швидкість оновлення технологій, готовність до впровадження нових виробничих процесів, гнучкість управлінських рішень. При цьому важливого значення набуває технологічна кооперація підприємств у межах територіальної громади, участь у кластерах, індустріальних парках, технологічних платформах та спільних інноваційних проєктах. Співпраця суб'єктів господарювання із науково-освітніми установами, центрами трансферу технологій та інноваційною інфраструктурою громади сприяє поширенню сучасних технологій і зменшенню технологічного розриву між підприємствами різних галузей.

Інституційна складова інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади передбачає сукупність формальних і неформальних інститутів, правил, норм та організаційних механізмів, що визначають умови здійснення інноваційної й інвестиційної діяльності на локальному рівні. Відповідно до інституційної теорії Д. Норта, інститути розглядаються як «правила гри» у суспільстві, які структурують взаємодію економічних агентів та знижують рівень невизначеності в процесі прийняття рішень. Тобто інституційне середовище територіальної громади формує базові умови для інноваційної активності та інвестиційної поведінки підприємств.

Ключовим елементом інституційної складової є нормативно-правове забезпечення, яке регламентує інноваційну та інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання. Чіткість, стабільність і передбачуваність правових норм сприяють зниженню трансакційних витрат і підвищує довіру. На локальному рівні це проявляється в наявності стратегій місцевого розвитку, програм підтримки підприємництва, прозорих процедур доступу до ресурсів та механізмів стимулювання інновацій. При цьому органи влади та інші інституції, що формують та реалізують правила функціонування локальної економічної системи, розглядаються як елементи системи управління, що впливають на вибір організаційних форм господарювання та ефективність координації між економічними агентами.

Механізми взаємодії та кооперації між підприємствами, органами місцевого самоврядування, науково-освітніми установами та іншими суб'єктами громади є важливою складовою інституційного аспекту, що реалізується через формування кластерів, партнерських мереж і публічно-приватного співробітництва та відповідає концепції багаторівневого управління.

Окремої уваги заслуговують неформальні інститути, зокрема рівень довіри, ділова культура, традиції підприємництва та соціальний капітал громади. Саме неформальні правила часто визначають реальну ефективність формальних інститутів, впливаючи на інвестиційну поведінку та готовність підприємств до участі в інноваційних проєктах.

Інвестиційна привабливість інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади характеризує здатність локальної економічної системи створити сприятливі умови для залучення внутрішніх й зовнішніх інвестицій, зорієнтованих на інноваційний розвиток, що поєднує ресурсні, технологічні, інституційні та управлінські складові інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств та визначає рівень зацікавленості інвесторів у реалізації довгострокових проєктів на території громади.

Потенційні інвестори оцінюють не лише забезпеченість фінансовими і матеріальними ресурсами, але й здатність підприємств до генерації та комерціалізації інновацій, рівень технологічного розвитку, кадровий потенціал і якість управління.

Важливою характеристикою інвестиційної привабливості є фінансова стійкість й економічна ефективність підприємств, що визначають можливість отримання прогнозованого інвестиційного доходу та мінімізації ризиків. Інноваційно зорієнтовані підприємства, впроваджуючи сучасні технології та продукти, мають вищий потенціал зростання, що підвищує їх привабливість для впровадження інвестиційних ресурсів.

Важливою складовою інвестиційної привабливості є інноваційна інфраструктура громади, яка забезпечує підтримку підприємств на різних етапах інноваційного циклу – від ідеї до комерціалізації. Наявність бізнес-інкубаторів, індустріальних парків, центрів трансферу технологій і кластерних утворень підвищує довіру інвесторів та сприяє ефективнішому використанню інвестицій.

Окрім цього, інвестиційна привабливість інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади формується під впливом соціально-економічних чинників, зокрема рівня розвитку людського капіталу, якості життя, транспортної доступності та екологічної ситуації. Ці чинники опосередковано впливають на інноваційну активність підприємств і сприйняття громади як надійного та перспективного партнера для інвестування [2].

Таким чином, інвестиційна привабливість інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади є комплексною характеристикою, що визначає можливості залучення інвестицій на інноваційній основі.

Ефективність використання ресурсів підприємств територіальної громади є ключовим показником їх економічної спроможності та основою інноваційно-інвестиційного розвитку, який відображає здатність підприємств максимально результативно використовувати наявні фінансові, матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку громади.

Ключовим чинником ефективності використання ресурсів є їх раціональне поєднання. Фінансові ресурси мають спрямовуватися на модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та технологічне оновлення. Матеріально-технічні ресурси, включно з обладнанням та інфраструктурою, повинні експлуатуватися з максимальною продуктивністю, що забезпечить зниження собівартості продукції та підвищення її якості. Людські ресурси реалізують свій потенціал через підвищення кваліфікації, участь в проєктній та інноваційній діяльності, а інформаційні ресурси забезпечують оперативне прийняття рішень та впровадження сучасних технологій управління.

Ефективність використання ресурсів можна оцінити з допомогою економічних, технологічних та соціальних показників. До економічних належать прибутковість, рентабельність, продуктивність капіталу та оборотність активів. Технологічні показники характеризують рівень використання обладнання, ступінь автоматизації, обсяг і якість впроваджених інновацій. Соціальні індикатори служать для опису розвитку людського потенціалу, рівня залученості персоналу в процес інновацій, задоволення роботою, професійного зростання.

Системність управління ресурсами є важливим чинником підвищення ефективності ресурсного використання на рівні підприємств і громади, що передбачає планування, облік, контроль та оптимізацію ресурсів у контексті реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів. Використання сучасних методів управління, таких як бережливе виробництво, цифрові платформи, ERP-системи, дозволяє підвищити продуктивність ресурсів та скоротити втрати.

Особливе значення щодо ефективного використання ресурсів має кооперація підприємств у межах громади, яка сприяє спільному використанню ресурсів, обміну знаннями й технологіями, зниженню витрат та підвищенню результативності інвестиційних проєктів. Взаємодія із органами місцевого самоврядування, освітніми та науковими установами забезпечує додаткові можливості для ефективного використання ресурсного потенціалу й реалізації інноваційних ініціатив.

Таким чином, ефективність використання ресурсів підприємств територіальної громади є основним чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, інноваційної активності та сталого розвитку громади. Підвищення ефективності ресурсного використання передбачає комплексне управління фінансовими, матеріально-технічними, людськими та інформаційними ресурсами, розвиток інноваційної інфраструктури й активну взаємодію із локальними інституціями.

Висновки з проведеного дослідження. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств громади – це поєднання інтелектуальних, фінансових, матеріальних та технологічних можливостей, що дозволяють бізнесу впроваджувати сучасні рішення та забезпечувати економічне зростання громади. Його рівень визначає стійкість місцевої економіки, здатність підприємств адаптуватися до викликів, залучати інвестиції та створювати конкурентні переваги.

Активне впровадження новітніх технологій і розвиток інноваційної інфраструктури сприяють залученню інвестицій й створенню нових робочих місць. Підприємства з високим інноваційним потенціалом здатні швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність виробництва. Водночас для реалізації цього потенціалу необхідна системна підтримка з боку місцевої влади та розвиток партнерства між бізнесом і науково-дослідними установами. Інвестиції в розвиток людського капіталу та інноваційних проєктів значно посилюють стійкість економіки громади. Загалом, активізація інноваційної діяльності підприємств є важливою складовою стратегії сталого розвитку регіону.

Література

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку економіки України: проблеми та рішення. Донецьк : ІЕП НАН України, 2005. 384 с.
2. Баланюк І., Іваночко Б. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С. 91-98. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-942-954](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-942-954).

3. Благун І. Формування механізму маркетингової інвестиційної підтримки підприємств на прикладі Івано-Франківської територіальної громади. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2025. № 1(31). С. 153-161. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-153-161](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-153-161).
4. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький : ТОВ "ТріадаМ", 2011. 502 с.
5. Геєць В. М., Семиноженко В. М. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. Київ, 1994. 319 с.
7. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємств. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
8. Коваленко О., Стоєв В., Попова А. Підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств: фінансова складова. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2023. № 2. С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-9>.
9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
10. Кузьмін О. Є. Інноваційний менеджмент. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 376 с.
11. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ : ІЕП НАН України, 1999. 254 с.
12. Лизогуб А. Теоретичні аспекти дослідження інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах глобальної турбулентності та невизначеності. *Food Industry Economics*. 2024. № 16(3). С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i3.2989>.
13. Манн Р. В., Махно С. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>.
14. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи. 2000. 390 с.
15. Сірик З. О. Ендогенні чинники активізації використання інвестиційно-інноваційного потенціалу територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 125-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsru_2018_4_24 (дата звернення: 04.07.2025).
16. Федулова Л. І., Колош М. О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2007. № 3. С. 48-51.
17. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

References

1. Amosha, O.I. (2005), *Innovatsiyni shliakh rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy ta rishennia* [Innovative path of development of Ukraine's economy: problems and solutions], IEP NAN Ukrainy, Donetsk, Ukraine, 384 p.
2. Balaniuk, I. and Ivanochko, B. (2023), "Investment support for socio-economic development of territorial communities", *Ahrarna ekonomika*, vol. 16, no. 1-2, pp. 91-98, DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-942-954](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-942-954).
3. Blahun, I. (2025), "Formation of the mechanism of marketing investment support of enterprises on the example of Ivano-Frankivsk territorial community", *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu*, no. 1(31), pp. 153-161, DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-153-161](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-153-161).
4. Voinarenko, M.P. (2011), *Klastery v instytutsiinii ekonomitsi* [Clusters in institutional economics], monograph, TOV "TriadaM", Khmelnytskyi, Ukraine, 502 p.
5. Heiets, V.M. and Semynozhenko, V.M. (2006), *Innovatsiini perspektyvy Ukrainy* [Innovative prospects of Ukraine], Konstanta, Kharkiv, Ukraine, 272 p.
6. Drucker, P. (1994), *Yak zabezpechyty uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship], Translated by V.S. Hul, Kyiv, Ukraine, 319 p.
7. Illiashenko, S.M. (2010), *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv* [Management of innovative development of enterprises], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, 281 p.
8. Kovalenko, O., Stoiev, V. and Popova, A. (2023), "Increasing the innovation and investment potential of enterprises: fiscal component", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Seriya Ekonomika*, no. 2, pp. 54-61, DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-9>.
9. Krasnokutska, N.S. (2005), *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 352 p.

10. Kuzmin, O.Ye. (2012), *Innovatsiyni menedzhment* [Innovation management], Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, Ukraine, 376 p.
11. Lapko, O. (1999), *Innovatsiina diialnist v systemi derzhavnoho rehuliuвання* [Innovative activity in the system of state regulation], IEP NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 254 p.
12. Lyzohub, A. (2024), "Theoretical aspects of research of innovation and investment development of enterprises in conditions of global turbulence and uncertainty", *Food Industry Economics*, no. 16(3), pp. 64-71, DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i3.2989>.
13. Mann, R.V. and Makhno, S.V. (2022), "Innovation and investment potential of Ukrainian enterprises: conditions of preservation and development in the post-war period", *Ekonomichnyi prostir*, no. 182, pp. 144-148, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>.
14. Porter, M. (2000), *Stratehiia konkurentzii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 390 p.
15. Siryk, Z.O. (2018), "Endogenous factors of activation of the use of investment and innovation potential of territorial communities", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, Iss. 4, pp. 125-133, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_24 (access date July 04, 2025).
16. Fedulova, L.I. and Kolosh, M.O. (2007), "Innovative potential of the enterprise as a factor of ensuring the effectiveness of restructuring", *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, no. 2007, pp. 48-51.
17. Schumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу* [The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle], Translated by V. Stark, Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine, 242 p.

Костецкий Я.І., Сіранчук В.І., Шинкарчук М.Б., Ярема В.В.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Мета. Поглиблення теоретичних підходів до визначення економічної сутності інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади та обґрунтування особливостей його формування в умовах децентралізації та трансформаційних змін економічного середовища.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано метод аналізу та синтезу, який дозволив дослідити структурні елементи інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств, визначити взаємозв'язки між інноваційними ресурсами та інвестиційними можливостями, а також узагальнити ключові чинники його формування на рівні територіальної громади. Для уточнення теоретичних положень і поглиблення розуміння категорії «інноваційно-інвестиційний потенціал» використано абстрактно-логічний метод, що сприяв формуванню цілісного бачення економічної сутності даного поняття та визначенню його ролі у забезпеченні сталого розвитку місцевого підприємництва. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств територіальних громад і визначення впливу інституційного середовища на інноваційно-інвестиційні процеси застосовано метод індукції та дедукції, який забезпечив можливість переходу від окремих фактів до загальних висновків. Застосування системного підходу дало змогу забезпечити розгляд інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств як багатокомпонентної системи, що формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємств і зовнішніх соціально-економічних умов територіальної громади.

Результати дослідження. Уточнено економічну сутність інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади як комплексної категорії, що поєднує інноваційну активність, інвестиційну спроможність та інституційні умови місцевого розвитку. Систематизовано теоретичні підходи до трактування інноваційно-інвестиційного потенціалу та виокремлено його ключові складові з урахуванням територіального аспекту. Визначено основні чинники формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств у межах громади в умовах децентралізації, зокрема роль місцевої влади, бізнес-інфраструктури та людського капіталу. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств і соціально-економічним зростанням територіальної громади.

Наукова новизна результатів дослідження. Поглиблено теоретичні підходи до трактування економічної сутності інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади шляхом його розгляду як інтегрованої категорії, що формується під впливом інноваційної активності підприємств, інвестиційної спроможності та інституційних умов місцевого розвитку. Обґрунтовано сутність інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств територіальної громади з урахуванням умов децентралізації та змін в економічному середовищі.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування під час розроблення та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад, програм підтримки підприємництва та інноваційної діяльності. Отримані теоретичні узагальнення та висновки можуть бути застосовані керівниками підприємств для обґрунтування управлінських рішень щодо формування та ефективного використання інноваційно-інвестиційного потенціалу, підвищення інвестиційної привабливості та

конкурентоспроможності бізнесу. Результати дослідження можуть слугувати методологічною основою для подальших наукових розробок, а також бути використані в освітньому процесі при викладанні дисциплін економічного та управлінського спрямування.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційний потенціал, територіальна громада, інноваційний розвиток, інвестиційна діяльність, регіональний розвиток.

Kostetskyi Ya.I., Siranchuk V.I., Shynkarchuk M.B., Yarema V.V.

THE ECONOMIC ESSENCE AND FEATURES OF THE FORMATION OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES IN A TERRITORIAL COMMUNITY

Purpose. The aim of the article is to deepen theoretical approaches to defining the economic essence of the innovation and investment potential of enterprises within a territorial community and to substantiate the features of its formation under conditions of decentralization and transformational changes in the economic environment.

Methodology of research. The research process employed a method of analysis and synthesis, which made it possible to examine the structural elements of the innovation and investment potential of enterprises, identify the interrelationships between innovation resources and investment opportunities, and summarize the key factors in its formation at the local community level. To clarify the theoretical provisions and deepen the understanding of the category of "innovation and investment potential" an abstract and logical method was used, which contributed to the formation of a holistic view of the economic essence of this concept and the determination of its role in ensuring the sustainable development of local entrepreneurship.

To identify trends in the development of local community enterprises and determine the impact of the institutional environment on innovation and investment processes, the method of induction and deduction was used, which made it possible to move from individual facts to general conclusions. The application of a systematic approach made it possible to consider the innovation and investment potential of enterprises as a multi-component system that is formed under the influence of internal resources of enterprises and external social and economic conditions of the territorial community.

Findings. The economic essence of the innovation and investment potential of enterprises in the territorial community as a complex category combining innovation activity, investment capacity, and institutional conditions for local development has been clarified. Theoretical approaches to the interpretation of innovation and investment potential have been systematized, and its key components have been identified, taking into account the territorial aspect. The main factors shaping the innovation and investment potential of enterprises within the community in the context of decentralization have been identified, in particular the role of local authorities, business infrastructure, and human capital. The relationship between the level of development of the innovation and investment potential of enterprises and the social and economic growth of the territorial community has been substantiated.

Originality. Theoretical approaches to interpreting the economic essence of the innovation and investment potential of local community enterprises have been deepened by considering it as an integrated category formed under the influence of the innovative activity of enterprises, investment capacity, and institutional conditions for local development. The essence of the innovation and investment potential of enterprises in the territorial community has been substantiated, taking into account the conditions of decentralization and changes in the economic environment.

Practical value. The results of the study can be used by local authorities in developing and implementing strategies for the social and economic development of local communities, programs to support entrepreneurship and innovation. The obtained theoretical generalizations and conclusions can be applied by enterprise managers to substantiate management decisions regarding the formation and effective use of innovation and investment potential, increasing the investment attractiveness and competitiveness of business. The results of the study can serve as a methodological basis for further scientific developments, as well as be used in the educational process when teaching economic and management disciplines.

Key words: innovation and investment potential, territorial community, innovative development, investment activity, regional development.

Дата надходження рукопису: 20.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 18.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 330.14

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.25>

JEL Classification: O31, O32, F23, L26, P33

Варига Д.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0107-9371>,
Миценко В.І.,
канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та іноземних мов,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6034-0224>,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ПРОСТОРИ

Varyha D.O.,
candidate for the third (educational and scientific) level of higher
education “Doctor of Philosophy” in the specialty 051 Economics,
Mytsenko V.I.,
cand.sc.(ped.), assoc. prof.,
associate professor at the department of
international economic relations and foreign languages,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

THE REGIONAL CONTEXT OF THE INTEGRATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES INTO GLOBAL INNOVATION ECOSYSTEMS

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією, інтелектуалізацією виробництва та посиленням ролі знань як ключового ресурсу економічного зростання. За таких умов глобальні інноваційні простори постають як система взаємопов'язаних ринків технологій, капіталу, знань, людських ресурсів і мережевих партнерств, у межах яких відбувається генерація, трансфер, комерціалізація та масштабування інновацій. Для українських підприємств участь у цих просторах уже не є факультативним напрямом розвитку, а перетворюється на стратегічну умову підвищення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та зміцнення стійкості в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації, посилення технологічної конкуренції та структурної перебудови світової економіки інтеграція підприємств у глобальні інноваційні простори стає однією з ключових передумов підвищення їх конкурентоспроможності, інноваційної активності та стійкості розвитку. Для українських підприємств це питання набуває особливої ваги в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення, обмеженості внутрішніх ресурсів і необхідності активного включення у міжнародні мережі знань, технологій, інвестицій та коопераційних зв'язків. Водночас можливості такої інтеграції є неоднаковими для різних регіонів України, оскільки визначаються рівнем розвитку інноваційної інфраструктури, якістю інституційного середовища, станом людського капіталу, логістичною доступністю, науково-освітнім потенціалом та ступенем сформованості регіональних інноваційних екосистем. Саме тому дослідження регіонального контексту інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори є важливим як з теоретичного, так і з практичного погляду, оскільки дозволяє виявити ключові чинники, бар'єри та інструменти посилення участі вітчизняного бізнесу у глобальних інноваційних процесах, а також сформувати підґрунтя для вдосконалення регіональної економічної політики та стратегій інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції підприємств у глобальні

* Наук. керівник: Миценко В.І. – канд. пед. наук, доцент

інноваційні простори перебуває на перетині досліджень інноваційного розвитку, регіональної економіки, міжнародної економічної інтеграції та глобальних ланцюгів створення вартості. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств, доцільно відзначити М. Войнаренка [1], С. Ілляшенка [2], В. Стадник [3], Л. Федулову [4], Ю. Шипуліну [2] та ін. Водночас у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо розкритими залишаються питання регіональної диференціації інноваційного розвитку та впливу регіональних інноваційних систем на можливості включення підприємств у глобальні інноваційні мережі.

Вагоме теоретичне підґрунтя для дослідження процесів міжнародного поділу праці, економічної інтеграції, залучення країн до глобальних виробничих мереж і включення підприємств у глобальні ланцюги створення вартості сформували зарубіжні вчені, зокрема Дж. Джереффі, П. Дікен, Б.-А. Лյондвал [5], М. Портер, Д. Ернст, Н. Кое, М. Хесс [6] та ін. Водночас більшість зарубіжних досліджень орієнтована на економіку з усталеними інституційними умовами та розвинутою інноваційною інфраструктурою, тоді як специфіка регіонального середовища України, його асиметричність, різний рівень інноваційної спроможності областей та вплив воєнних викликів потребують окремого наукового осмислення.

Отже, попри значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів, недостатньо дослідженими залишаються регіональні передумови, чинники та механізми інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори. Саме це зумовлює необхідність поглибленого аналізу регіонального контексту такої інтеграції з урахуванням інституційних, економічних, інфраструктурних і кадрових особливостей розвитку українських регіонів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування регіонального контексту інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори через виявлення ключових інституційних та економічних передумов, визначення ролі регіональної спеціалізації та інноваційної інфраструктури, а також систематизацію шляхів та інструментів включення підприємств у міжнародні інноваційні мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальні інноваційні простори доцільно розглядати як багаторівневе середовище взаємодії суб'єктів, у межах якого поєднуються формальні інститути, ринки високотехнологічної продукції, цифрові платформи, мережі трансферу знань, венчурний капітал, інноваційні кластери та транснаціональні ланцюги створення вартості. Для підприємств інтеграція в таке середовище означає не лише вихід на зовнішні ринки, а й здатність брати участь у розробленні нових продуктів, міжнародних R&D-проектах, технологічному партнерстві, кооперації з університетами та впровадженні стандартів відкритих інновацій.

У цьому контексті регіон виступає не периферійним фоном, а активним середовищем концентрації ресурсів та координації інноваційної активності. Саме на регіональному рівні формується критична маса компетенцій, яка дає змогу підприємствам долучатися до глобальних інноваційних потоків. Наявність технопарків, індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, університетських лабораторій, кластерних ініціатив і спеціалізованих платформ співпраці безпосередньо впливає на спроможність підприємств до генерації та абсорбції інновацій. Відповідно, регіональний вимір інтеграції слід аналізувати як систему взаємодії інституційних, кадрових, технологічних, фінансових і логістичних чинників. Еволюція ролі регіонального середовища в інтеграції підприємств у глобальні інноваційні простори відбувалась на основі зростання пріоритетності інноваційної діяльності як основного вектора розвитку національної економіки та глобалізації економічного середовища в цілому (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція ролі регіонального середовища в інтеграції підприємств у глобальні інноваційні простори

Етап	Характеристика регіонального середовища	Роль в інноваційній інтеграції	Ключові прояви
Базовий	Регіон як простір локалізації виробництва і ресурсів	Формування первинних виробничих та кадрових передумов	Промислова база, трудові ресурси, транспортна доступність
Інституційний	Регіон як середовище правил, програм і механізмів підтримки	Зниження бар'єрів інноваційної діяльності та координація учасників	Регіональні стратегії, інноваційні програми, агенції розвитку
Мережевий	Регіон як платформа взаємодії бізнесу, науки і влади	Посилення кооперації та трансферу знань	Кластери, технопарки, університетсько-бізнесові партнерства
Спеціалізаційний	Регіон як осередок смарт-спеціалізації та нішевих компетенцій	Інтеграція у вузькоспеціалізовані глобальні інноваційні ланцюги	AgriTech, GovTech, машинобудування, переробка, IT
Платформний	Регіон як цифрова екосистема та вузол міжнародних зв'язків	Масштабування інновацій і включення у глобальні мережі	Цифрові платформи, міжнародні консорціуми, спільні R&D-проекти

Джерело: адаптовано авторами на основі [7]

Для українських підприємств проблема інтеграції у глобальні інноваційні простори набуває особливої важливості в контексті структурних трансформацій національної економіки, євроінтеграційного вектора розвитку, а також необхідності післявоєнного відновлення на засадах інноваційної модернізації. У цих умовах успішна участь у глобальних інноваційних процесах перестає бути альтернативою традиційним моделям розвитку і перетворюється на стратегічну передумову довгострокової економічної стійкості, зростання продуктивності та підвищення технологічного рівня вітчизняних підприємств.

Водночас інтеграція у глобальні інноваційні простори не є автоматичним наслідком відкритості економіки чи лібералізації зовнішньоекономічної діяльності. Вона формується під впливом комплексу інституційних та економічних передумов, що визначають здатність підприємств до генерації, абсорбції та комерціалізації інновацій. Йдеться, з одного боку, про якість інституційного середовища – ефективність прав власності, регуляторну стабільність, розвиток інноваційної інфраструктури, механізми взаємодії бізнесу, науки та держави, а з іншого – про економічні параметри функціонування підприємств, зокрема рівень інвестиційної забезпеченості, доступ до фінансових ресурсів, стан людського капіталу, інноваційну культуру та здатність до формування синергетичних ефектів у межах мережових взаємодій.

Особливого значення в цьому контексті набуває інституційно-економічна асиметрія між українськими підприємствами та їхніми зарубіжними партнерами, яка обмежує потенціал повноцінної інтеграції у глобальні інноваційні ланцюги та зумовлює фрагментарний характер участі України у світових інноваційних процесах. Подолання такої асиметрії потребує комплексного осмислення інституційних і економічних передумов інтеграції, а також ідентифікації механізмів їхньої взаємодії та взаємного підсилення.

Варто підкреслити, що інноваційний розвиток підприємств значною мірою залежить від якості інституційного середовища, в межах якого формуються стимули, обмеження та правила економічної поведінки суб'єктів господарювання. У сучасній економічній теорії інституції трактуються як сукупність формальних норм і неформальних правил, що впорядковують взаємодію економічних агентів та визначають ефективність використання ресурсів, зокрема інноваційних [8].

Для вітчизняних підприємств інституційне середовище інноваційного розвитку характеризується низкою специфічних особливостей, які формують як можливості, так і системні обмеження щодо генерації та комерціалізації інновацій:

1. Нестабільність та фрагментарність формальних інститутів інноваційної діяльності. Однією з ключових інституційних особливостей функціонування українських підприємств є нестабільність регуляторного середовища, що стосується інноваційної діяльності. Часті зміни нормативно-правових актів у сфері інвестицій, оподаткування, інтелектуальної власності та державної підтримки інновацій створюють високий рівень інституційної невизначеності для бізнесу.

За оцінками Світового банку, нестабільність регуляторних інститутів знижує інноваційну активність підприємств через зростання транзакційних витрат та скорочення горизонтів стратегічного планування [9]. Аналогічні висновки містяться у дослідженнях українських науковців, які вказують на декларативний характер значної частини державних програм інноваційного розвитку та слабку узгодженість між інституціями економічної політики [10].

2. Обмежена ефективність інституту захисту прав інтелектуальної власності. Інститут прав інтелектуальної власності має ключове значення для стимулювання інноваційної активності підприємств, оскільки створює економічні передумови для доцільності інвестування у наукові дослідження та розробки. Водночас для українських підприємств залишається характерним низький рівень довіри до механізмів правового захисту результатів інтелектуальної діяльності. Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, Україна систематично посідає нижчі позиції у рейтингах за показником захисту прав інтелектуальної власності порівняно з країнами ЄС. Це зумовлює орієнтацію підприємств переважно на інкрементальні або організаційні інновації, які не потребують складних процедур патентування, та стримує розвиток технологічних інновацій з високою доданою вартістю.

3. Інституційний розрив між наукою та бізнесом. Важливою особливістю вітчизняного інноваційного середовища є слабка інституціоналізація взаємодії між науково-дослідним сектором і підприємствами. Незважаючи на наявність значного наукового потенціалу, механізми трансферу технологій, комерціалізації наукових розробок та створення спільних інноваційних проєктів залишаються недостатньо розвиненими.

Як зазначає Б.-А. Лյондвал, ефективні національні інноваційні системи ґрунтуються на тісній взаємодії між бізнесом, наукою та державою. В Україні ж така взаємодія має фрагментарний характер, що підтверджується низькою часткою приватного сектору у фінансуванні НДДКР та обмеженою кількістю корпоративних інноваційних центрів [11].

4. Домінування неформальних інститутів та обмежена інноваційна культура. Суттєвий вплив на інноваційний розвиток вітчизняних підприємств мають неформальні інститути, зокрема управлінські традиції, рівень довіри, схильність до ризику та інноваційна культура. Для значної частини підприємств характерною залишається орієнтація на короткострокові економічні результати, що

знижує мотивацію до довгострокових інноваційних інвестицій.

Українські дослідники відзначають, що інституційна інерція та консервативні управлінські практики обмежують здатність підприємств до формування внутрішніх інноваційних екосистем та використання синергетичних ефектів взаємодії людського капіталу, знань і технологій [12].

5. Обмежений доступ до інституцій фінансової підтримки інновацій. Фінансові інститути є критично важливими для інноваційного розвитку, однак в Україні ринок венчурного капіталу, інноваційних фондів та інструментів довгострокового фінансування залишається недостатньо розвиненим. Це зумовлює залежність підприємств від власних ресурсів та стримує реалізацію капіталомістких інноваційних проєктів.

За даними OECD, нестача спеціалізованих фінансових інститутів для підтримки інновацій є одним із ключових бар'єрів інтеграції підприємств країн із трансформаційною економікою у глобальні інноваційні мережі.

Саме тому регіональний контекст інтеграції доцільно розглядати не лише як сукупність локальних умов, а як чинник диференціації моделей інноваційного розвитку. Для одних регіонів базовою моделлю може бути включення у глобальні інноваційні простори через промислову модернізацію та технологічне оновлення виробництва; для інших – через цифрові послуги, ІТ-сектор, креативні індустрії або агроінновації. Відтак, регіональна політика має бути орієнтована не на уніфікацію, а на підтримку смарт-спеціалізації, кластерних взаємодій і нішевої інтеграції у міжнародні інноваційні ланцюги.

Для конкретизації регіонального виміру доцільно звернутися до прикладу Кіровоградської області, яка, попри обмежений масштаб економіки, демонструє потенціал нішевої інтеграції в глобальні інноваційні простори. Особливості її виробничої структури, агропромислової орієнтації, потреба в технологічній модернізації переробних потужностей, наявність людського капіталу середнього технологічного профілю та відносна вартісна конкурентоспроможність трудових ресурсів створюють передумови для розвитку AgriTech, технологій переробки, елементів індустрії 4.0, цифрових сервісів управління ресурсами та прикладних інженерних рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Окремі економічні показники України та Кіровоградської області, що формують передумови інноваційної активності підприємств

Показники	Україна		Кіровоградська обл.	
	2020	2024	2020	2024
ВВП / ВРП, млрд дол. США	155,6	190,7	2,8	2,29
ВВП на душу населення, дол. США	3709,8	5389,5	2991,5	н/д
Середня заробітна плата, грн	11579	22992	9780	19079
Рівень безробіття, %	9,9	14,3	1,95	11,2
Індекс цифрової трансформації	–	0,497	0,405	0,407
Капітальні інвестиції, млрд грн	508,2	534,4	2,4	н/д
Експорт, млрд дол. США	49,2	41,6	0,46	0,82

Джерело: узагальнено авторами на основі [13; 14]

Наведені показники свідчать, що інноваційна інтеграція має спиратися на поєднання відновлювальної макроекономічної динаміки, розвитку людського капіталу, цифровізації та інвестиційної активності. Для України загалом важливими є відновлення попиту на інновації, розширення капітальних інвестицій та збереження зовнішньоекономічної відкритості. Для Кіровоградської області визначальними є не масштаб, а спеціалізація, нішевість і здатність до ефективного використання обмежених ресурсів. Саме така конфігурація створює основу для регіональної моделі інноваційної інтеграції, зорієнтованої на включення підприємств до спеціалізованих сегментів глобальних інноваційних ланцюгів.

У практичному вимірі інтеграція підприємств у глобальні інноваційні простори потребує поєднання горизонтальних і вертикальних інструментів. До горизонтальних належать удосконалення регуляторного середовища, захист прав інтелектуальної власності, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка STEM-освіти, розвиток інструментів фінансування інновацій та стимулювання міжнародної мобільності кадрів. До вертикальних належать регіональні кластери, інноваційні хаби, смарт-спеціалізація, галузеві програми модернізації, підтримка технологічних стартапів, інститути регіонального розвитку та проєкти інтеграції у міжнародні дослідницькі консорціуми.

Одним з пріоритетних напрямів інтеграції вітчизняних підприємств до глобального інноваційного простору є розбудова національної інноваційної системи (НІС), що включає розвиток дослідницької

інфраструктури, стимулювання науково-дослідної активності, створення інноваційних екосистем, платформ для комерційного впровадження наукових розробок та активну участь у міжнародних дослідницьких програмах. Інший важливий напрям – європейська інтеграція науково-освітніх та інноваційних платформ, що реалізується через участь у програмах ЄС, таких як Horizon Europe та Європейський дослідницький простір (European Research Area). Це створює умови для безперешкодного обміну знаннями, мобільності науковців, спільних проєктів та доступу до грантів. Україна вже здійснює підготовку до повноцінного включення в європейські інституційні рамки, у тому числі шляхом гармонізації законодавства.

Важливою складовою є цифровізація, що виступає не лише внутрішнім інструментом підвищення ефективності економіки, але й каналом інтеграції у глобальні цифрові та інноваційні мережі. За деякими оцінками, цифрова інфраструктура є ключовою умовою виходу на європейський та світовий ринок технологічних послуг, включаючи e-infrastructures та інноваційні платформи.

На стратегічному рівні формуються національні ініціативи, такі як Ukrainian Global Innovation Strategy 2030, що мають на меті позиціонувати Україну як глобального фаворита у сфері технологічного розвитку, створюючи механізми підтримки стартапів, відкриття ринків і масштабування інноваційних бізнесів на міжнародному рівні [15].

Практичними шляхами інтеграції можуть стати:

1. Участь у міжнародних науково-дослідних програмах – розширення участі українських університетів та наукових установ у багатосторонніх грантах і проєктах, що сприяє обміну знаннями та технологіями.

2. Інституційні реформи – адаптація національного законодавства до стандартів ЄС в галузі інтелектуальної власності, стандартів якості та бізнес-регуляцій, що знімає бар'єри для міжнародної співпраці.

3. Стимулювання наукової мобільності – програми обміну для молодих науковців, повернення талановитих фахівців з-за кордону та підвищення мовних і професійних компетенцій науковців.

4. Формування інноваційних кластерів – локальні екосистеми, що інтегруються у світові ланцюги створення вартості через спільні підприємства, R&D-партнерства та технологічні парки.

Систематизація економічних передумов свідчить, що інтеграція вітчизняних підприємств у глобальний інноваційний простір має відбуватися не за моделлю масштабування, а за моделлю спеціалізації та інституційно підтриманої нішевої інтеграції. Поєднання відновлювальної макроекономічної динаміки, людського капіталу, цифровізації та інвестиційних інструментів створює передумови для поступового включення регіону в глобальні інноваційні екосистеми через кластери, платформи та міжнародні партнерства.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, регіональний контекст інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори визначається поєднанням інституційної спроможності, економічної спеціалізації, цифрової зрілості, кадрового потенціалу та здатності регіонів організовувати мережеву взаємодію між ключовими акторами інноваційного процесу. Саме ця сукупність факторів формує диференційовані моделі інтеграції, в яких одні регіони можуть спеціалізуватися на технологічній модернізації промисловості, інші – на цифрових сервісах, агроінноваціях або інженерних рішеннях, проте всі вони потребують інституційно узгодженої підтримки та включення в міжнародні інноваційні платформи.

В зв'язку з цим, регіональна політика підтримки інновацій має бути побудована за принципом селективної активізації тих сфер, у яких регіон здатний створювати найбільшу додану вартість і демонструвати найвищий рівень сумісності з міжнародними інноваційними мережами. Для українських підприємств це означає переорієнтацію від моделі епізодичного інноваційного оновлення до моделі системної участі у глобальних інноваційних просторах, де вирішальне значення мають не лише ресурси, а і якість інститутів, щільність коопераційних зв'язків, швидкість трансферу знань і здатність до масштабування рішень.

Література

1. Войнаренко М., Береза А. Кластерні об'єднання: міжнародний досвід та українські реалії. *Економіст*. 2013. № 10. С. 27-30.
2. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко С. М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(1). С. 103-112.
3. Ключ Ю., Сивочка В. Формування регіональних інноваційних систем для розвитку освітньої сфери. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-7>.
4. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28-45.
5. Lundvall B-Å. National innovation systems and globalization. *The learning economy and the economics of hope*. 2016. № 351. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1hj9zjd.18> (дата звернення:

25.01.2025).

6. Ємельяненко Л. М. Економічна інтеграція національних підприємств у глобальні виробничі мережі. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8335> (дата звернення: 25.01.2025).

7. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2024. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023.pdf?time=1745222084025> (дата звернення: 25.01.2025).

8. Миценко І. М. Формування інноваційного механізму в умовах асиметричності глобального розвитку. *Управління економікою: теорія та практик*. 2015. С. 80-100. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2015/6-Mytsenko.pdf> (дата звернення: 23.01.2025).

9. Zhovnovach R., Pavlova V., Zhadko K., Nikolaiev I. Improvement of agricultural enterprises' adaptive management system on the basis of controlling. *Академічний огляд*. 2023. Vol. 58. Issue 1. P. 110-122. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/139-2023-1/177-zhurnal-akademichnyi-ohliad-2023-1-58> (дата звернення: 23.01.2025).

10. The Global Innovation Ecosystems Report. Geneva : WEF, 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 23.01.2025).

11. Digital Transformation in the Age of Artificial Intelligence. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/access-to-public-research-data-toolkit_a12e8998-en/digital-transformation-strategy-2020-2025_6e510487-en.html (дата звернення: 25.01.2025).

12. Витрати на інновації промислових підприємств за регіонами з розподілом за видами витрат, за джерелами фінансування (2020–2024). *Державна служба статистики України*. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2025).

13. Іванов П. Середня зарплата на Кіровоградщині перевищує 14 тисяч гривень. Де заробляють найбільше. *Суспільне. Кропивницький*. 2024. URL: <https://suspilne.media/kropyvnyi/879061-seredna-zarplata-na-kirovogradsini-perevisue-14-tisac-griven-de-zaroblaut-najbilsel/> (дата звернення: 25.01.2025).

14. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. *Мінекономіки*. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885?lan> (дата звернення: 25.01.2025).

15. Ukrainian Global Innovation Strategy 2030. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Main%20Presentation.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

References

1. Voinarenko, M. and Bereza, A. (2013), "Cluster associations: international experience and Ukrainian realities", *Ekonomist*, no. 10, pp. 27-30.

2. Shypulina, Yu.S. and Illiashenko, S.M. (2011), "Development of theoretical and methodological foundations of the enterprise's transition to an innovative path of development", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4(1), pp. 103-112.

3. Klius, Yu. and Syvochka, V. (2023), "Formation of regional innovation systems for the development of the educational sphere", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 53, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-7>.

4. Fedulova, L. (2013), "Innovative development: evolution of views and problems of modern awareness", *Ekonomichna teoriia*, no. 2, pp. 28-45.

5. Lundvall, B.-Å. (2016), "National innovation systems and globalization", *The learning economy and the economics of hope*, no. 351, available at: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1hj9zjd.18> (access date January 25, 2025).

6. Yemelianenko, L.M. (2017), "Economic integration of national enterprises into global production networks", *Efektivna ekonomika*, no. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8335> (access date January 25, 2025).

7. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), "Index of digital transformation of regions of Ukraine 2023", available at: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023.pdf?time=1745222084025> (access date January 25, 2025).

8. Mytsenko, I.M. (2015), "Formation of an innovation mechanism in conditions of asymmetric global development", *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka*, pp. 80-100, available at: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2015/6-Mytsenko.pdf> (access date January 23, 2025).

9. Zhovnovach, R., Pavlova, V., Zhadko, K. and Nikolaiev, I. (2023), "Improvement of agricultural enterprises adaptive management system on the basis of controlling", *Akademichnyi ohliad*, Vol. 58, Issue 1, pp. 110-122, available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/139-2023-1/177-zhurnal-akademichnyi-ohliad-2023-1-58> (access date January 23, 2025).

10. World Economic Forum (2019), The Global Innovation Ecosystems Report, Geneva, Switzerland,

available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (access date January 23, 2025).

11. OECD (2020), Digital Transformation in the Age of Artificial Intelligence, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/en/publications/access-to-public-research-data-toolkit_a12e8998-en/digital-transformation-strategy-2020-2025_6e510487-en.html (access date January 25, 2025).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Innovation expenses of industrial enterprises by region with distribution by type of expenses, by sources of financing (2020–2024)", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (access date January 25, 2025).

13. Ivanov, P. (2024), "The average salary in Kirovograd region exceeds 14 thousand hryvnias. Where do they earn the most", *Suspilne. Kropyvnytskyi*, available at: <https://suspilne.media/kropyvnytskyi/879061-seredna-zarplata-na-kirovogradsini-perevisue-14-tisac-griven-de-zaroblaut-najbilse/> (access date January 25, 2025).

14. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Information and analytical materials on the investment climate in Ukraine", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885?lang> (access date January 25, 2025).

15. Ukrainian Global Innovation Strategy 2030, available at: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Main%20Presentation.pdf (access date January 25, 2025).

Варига Д.О., Миценко В.І.

РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ПРОСТОРИ

Мета. Обґрунтування регіонального контексту інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори через виявлення ключових інституційних та економічних передумов, визначення ролі регіональної спеціалізації й інноваційної інфраструктури, а також систематизацію шляхів та інструментів включення підприємств у міжнародні інноваційні мережі.

Методика дослідження. Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний підхід, методи логічного узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу, а також елементи регіонального та інституційного підходів. Їх застосування дало змогу розкрити взаємозв'язок між внутрішнім інноваційним потенціалом підприємств і регіональними умовами їх включення до глобальних інноваційних мереж, а також виявити вплив інноваційної інфраструктури, людського капіталу, кластеризації, цифровізації та міжсекторальної взаємодії на інтеграційні процеси.

Результати дослідження. Доведено, що інтеграція українських підприємств у глобальні інноваційні простори залежить не лише від рівня технологічного розвитку окремих суб'єктів господарювання, а й від специфіки регіонального середовища, в якому вони функціонують. Визначено, що регіон виступає проміжною, але стратегічно важливою ланкою між локальними ресурсами підприємства та глобальними каналами інноваційної, інвестиційної, науково-технологічної і виробничої кооперації.

Наукова новизна результатів дослідження. Поглиблено теоретичне розуміння регіонального контексту інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні простори як багаторівневого процесу, що визначається взаємодією внутрішньофірмових, регіональних та зовнішньоекономічних чинників. Уточнено зміст регіональних передумов інноваційної інтеграції та обґрунтовано їх значення як базису для включення підприємств у глобальні мережі створення та комерціалізації знань.

Практична значущість результатів дослідження. Одержані результати можуть бути використані при формуванні регіональної економічної політики, стратегій інноваційного розвитку, програм підтримки підприємництва, кластерних ініціатив та інструментів стимулювання міжнародної інноваційної кооперації.

Ключові слова: регіональний розвиток, інноваційний розвиток підприємств, управління, глобалізаційні виклики, регіональні інноваційні системи, інноваційна інтеграція, контролінг, інноваційні екосистеми, цифровізація, конкурентоспроможність, ефективність.

Varyha D.O., Mytsenko V.I.

THE REGIONAL CONTEXT OF THE INTEGRATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES INTO GLOBAL INNOVATION ECOSYSTEMS

Purpose. The aim of the article is to substantiate of the regional context of the integration of Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems by identifying key institutional and economic prerequisites, defining the role of regional specialization and innovation infrastructure, as well and systematizing the pathways and tools for including enterprises in international innovation networks.

Methodology of research. The methodological basis of the study consists of general scientific and specialized methods of cognition, in particular the systems approach, methods of logical generalization, comparative analysis, structural-functional analysis, as well as elements of regional and institutional approaches. Their application made it possible to reveal the interconnection between the internal innovation

potential of enterprises and the regional conditions for their inclusion in global innovation networks, as well as to identify the influence of innovation infrastructure, human capital, clustering, digitalization, and intersectoral interaction on integration processes.

Findings. It has been demonstrated that the integration of Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems depends not only on the level of technological development of individual businesses, but also on the specific characteristics of the regional environment in which they operate. It is determined that the region acts as an intermediate but strategically important link between the enterprise's local resources and global channels of innovation, investment, scientific and technological, and production cooperation.

Originality. The theoretical understanding of the regional context of Ukrainian enterprises' integration into global innovation spaces has been deepened, viewed as a multilevel process shaped by the interaction of intra-firm, regional, and foreign economic factors. The content of regional prerequisites for innovation integration has been clarified, and their significance as a basis for the inclusion of enterprises in global networks for the creation and commercialization of knowledge has been substantiated.

Practical value. The findings can be used in the development of regional economic policies, innovation development strategies, entrepreneurship support programs, cluster initiatives, and tools to promote international innovation cooperation.

Key words: regional development, corporate innovation, management, globalization challenges, regional innovation systems, innovation integration, controlling, innovation ecosystems, digitalization, competitiveness, efficiency.

Дата надходження рукопису: 31.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 29.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 336.14:352

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.26>

JEL Classification: H72, O18, R58

Ющик Ю.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4482-2201>,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Yushchik Yu.V.,
*candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty 072 Finance, banking,
insurance and stock market,
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER WARTIME CONDITIONS

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку територіальних громад України відбувається в умовах повномасштабної війни, що зумовлює суттєве ускладнення фінансово-економічних процесів на місцевому рівні. Воєнні дії призвели до зменшення податкової бази, руйнування інфраструктури, зростання соціальних видатків і перерозподілу бюджетних ресурсів на потреби оборони та безпеки. У цих умовах фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад набуває критичного значення, оскільки саме від його ефективності залежить спроможність громад забезпечувати безперервність надання публічних послуг, підтримувати економічну активність і формувати основу для післявоєнного відновлення.

Традиційні механізми фінансування місцевого розвитку, що ґрунтувалися на стабільних бюджетних надходженнях і прогнозованих інвестиційних потоках, в умовах воєнної економіки виявилися малоефективними. Значна частина громад функціонує в режимі фінансової адаптації, що характеризується високою невизначеністю, нестабільністю доходів і необхідністю оперативного перерозподілу ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває формування адаптивної системи фінансово-інвестиційного забезпечення, здатної поєднувати бюджетні, позабюджетні та інвестиційні джерела з урахуванням ризиків воєнного періоду. Відсутність цілісного підходу до управління фінансовими та інвестиційними потоками призводить до фрагментарності рішень, зниження інвестиційної привабливості територій і посилення міжрегіональної диференціації розвитку.

Таким чином, актуалізується наукова проблема обґрунтування фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад в умовах воєнного періоду з урахуванням обмеженості ресурсів, підвищених ризиків та потреби у відновленні соціально-економічного потенціалу громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад у воєнний період досліджується переважно у трьох площинах: трансформація доходної бази місцевих бюджетів і ролі міжбюджетних трансфертів; оцінювання фінансової спроможності громад як умови їхньої стійкості та конкурентоспроможності; обґрунтування інструментів залучення бюджетних і позабюджетних інвестиційних ресурсів. У цьому контексті праці П. Сенища і П. Фугело [1], Ю. Голинського [2], Ю. Негоди [3], Н. Волкової [4], Р. Фросіяка [5] зосереджені на бюджетній адаптації громад до воєнних викликів, тоді як Х. Горбова [6], О. Чакій, В. Мінкович, В. Письменний [7], П. Жук і З. Сірик [8] акцентують увагу на фінансово-інвестиційних ресурсах, принципах управління та інституційній спроможності громад до реалізації інвестиційної політики. Попри наявність значного масиву публікацій, у науковій літературі досі не сформовано цілісного підходу до фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад в умовах війни. Більшість праць зосереджена або на аналізі доходної бази місцевих бюджетів, міжбюджетних трансфертів і бюджетної адаптації громад до воєнних викликів, або на окремих аспектах інвестиційного потенціалу та управління фінансовими

* *Наук. керівник: Бондарчук М.К. – д-р екон. наук, професор*

ресурсами. Внаслідок цього бюджетна, інвестиційна та інституційно-управлінська складові розвитку громад найчастіше розглядаються відокремлено, а не як взаємопов'язана система. Окремого поглибленого вивчення потребують інституційні механізми поєднання бюджетних і позабюджетних джерел розвитку громади, зокрема грантів, державно-приватного партнерства, муніципальних запозичень, місцевих фондів розвитку, цільових інвестиційних програм і сучасних фінансових інструментів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування підходів до фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад України в умовах воєнного періоду з урахуванням обмеженості ресурсів, підвищених ризиків та необхідності забезпечення життєстійкості громад. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено: узагальнити теоретичні підходи до фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад; визначити специфіку функціонування фінансових та інвестиційних механізмів у воєнний період; обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання фінансових та інвестиційних ресурсів громад в умовах воєнної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану система фінансового та інвестиційного забезпечення територіальних громад набуває рис динамічної моделі, що формується під впливом нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів. Її функціонування визначається не лише обсягами доступних фінансових ресурсів, а й здатністю органів місцевого самоврядування оперативно перерозподіляти їх відповідно до пріоритетів безпеки та соціальної підтримки. У цьому контексті домінуючими напрямками використання коштів стають заходи, спрямовані на підтримання базових умов життєдіяльності населення та відновлення порушених інфраструктурних зв'язків, що, своєю чергою, зводить можливість реалізації капіталомістких проєктів розвитку. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування інвестиційного потенціалу громад, орієнтованих на поєднання короткострокових потреб із довгостроковими цілями відновлення [2].

Сьогодні приватні інвестиції характеризуються високою волатильністю та схильністю до скорочення, що зумовлено підвищеними безпековими ризиками. Натомість зростає роль міжнародної фінансової допомоги, грантових програм та цільових інвестицій, спрямованих на підтримку життєстійкості громад і підготовку до післявоєнного відновлення. У цих умовах особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування формувати інституційні умови для ефективного залучення та використання таких ресурсів, зокрема через розробку інвестиційних паспортів громад, проєктний підхід та стратегічне планування.

Воєнний період актуалізує необхідність переходу від традиційної моделі інвестиційного розвитку до адаптивної, що поєднує короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями відновлення та модернізації. У цьому контексті фінансово-інвестиційне забезпечення має ґрунтуватися на принципах гнучкості, пріоритетності та ризик-орієнтованого управління. Формування портфеля інвестиційних проєктів громад повинно здійснюватися з урахуванням їхньої соціально-економічної значущості, рівня ризику та потенціалу мультиплікативного ефекту для місцевої економіки [3].

Фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад в умовах воєнного періоду формується під впливом глибоких структурних зрушень у системі публічних фінансів, трансформації інвестиційних потоків та зміни пріоритетів соціально-економічного розвитку. Воєнний стан об'єктивно обмежує можливості традиційного економічного зростання громад, водночас підвищуючи значення фінансової стійкості, адаптивності та здатності органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на кризові виклики. У цих умовах фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад слід розглядати як інструмент забезпечення життєстійкості територій та мінімізації негативних соціально-економічних наслідків війни.

Адже, якщо раніше бюджетні ресурси спрямовувалися як на покриття поточних потреб, так і на реалізацію стратегічних ініціатив розвитку, то нині домінуючим стає їх спрямування на вирішення першочергових соціальних і безпекових завдань. Зокрема, зростає частка видатків, пов'язаних із підтримкою населення, яке постраждало від воєнних дій, забезпеченням потреб внутрішньо переміщених осіб, утриманням об'єктів життєзабезпечення та фінансуванням заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки територій. Така переорієнтація бюджетних потоків призводить до скорочення частки капітальних видатків, що обмежує інвестиційні можливості громад і посилює залежність від зовнішніх джерел фінансування [5; 6].

Водночас воєнний період актуалізує необхідність перегляду підходів до управління бюджетними ресурсами громад. В умовах нестабільних доходів, високої волатильності податкових надходжень та зростання видаткового навантаження особливого значення набувають механізми пріоритетного бюджетування, програмно-цільового підходу та середньострокового фінансового планування. Фінансова політика територіальних громад повинна ґрунтуватися на принципах концентрації ресурсів на найбільш критичних напрямках розвитку, що забезпечують мультиплікативний соціально-економічний ефект і створюють передумови для післявоєнного відновлення.

Варто зазначити, що приватні інвестиції, які в мирний час виступали одним із ключових драйверів місцевого економічного розвитку, у воєнних умовах суттєво скорочуються або переорієнтовуються на відносно безпечні території. Це зумовлює посилення територіальної

диференціації інвестиційної активності та поглиблення соціально-економічних диспропорцій між громадами. У таких умовах зростає роль альтернативних джерел інвестиційного забезпечення.

Міжнародні фінансові інструменти в умовах воєнного періоду виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують фінансування невідкладних потреб громад, з іншого – формують інституційну основу для реалізації інвестиційних проєктів, орієнтованих на відбудову та модернізацію територій. Водночас ефективність використання таких ресурсів значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявності якісно підготовлених проєктів та здатності забезпечити прозоре управління фінансовими потоками. Недостатній рівень проєктної компетентності та обмежені адміністративні ресурси громад часто стають стримуючим чинником залучення інвестицій, навіть за наявності потенційних джерел фінансування.

У цьому контексті фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує бюджетні, інвестиційні та інституційні механізми управління ресурсами. Така система повинна враховувати специфіку воєнного періоду, зокрема підвищений рівень ризиків, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність швидкого реагування на зміну зовнішніх умов. Важливою складовою цієї системи є ризик-орієнтований підхід до планування інвестиційної діяльності, який передбачає оцінювання фінансових, безпекових та інституційних ризиків на етапі відбору та реалізації проєктів розвитку.

Для систематизації фінансово-інвестиційних інструментів розвитку територіальних громад у воєнний період доцільно здійснити їх узагальнення за джерелами фінансування, цільовим спрямуванням та функціональною роллю у забезпеченні життєстійкості громад (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансово-інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад в умовах воєнного періоду

Група інструментів	Основні джерела фінансування	Цільове спрямування	Функціональна роль у розвитку громади
Бюджетні інструменти	Місцеві бюджети, міжбюджетні трансферти, субвенції	Фінансування соціальних видатків, утримання критичної інфраструктури	Забезпечення фінансової стабільності та безперервності надання публічних послуг
Інвестиційні інструменти	Приватні інвестиції, державно-приватне партнерство	Реалізація інфраструктурних та економічних проєктів	Формування економічного потенціалу та відновлення ділової активності
Міжнародна фінансова допомога	Гранти, кредити міжнародних фінансових організацій	Відновлення інфраструктури, гуманітарні та соціальні проєкти	Компенсація дефіциту внутрішніх ресурсів, підвищення життєстійкості громад
Проєктне фінансування	Цільові фонди, донорські програми	Реалізація локальних проєктів розвитку	Підвищення інституційної спроможності та ефективності використання ресурсів
Міжмуніципальне співробітництво	Спільні бюджети, консолідовані інвестиції	Спільні інфраструктурні та соціальні проєкти	Зниження фінансових ризиків і масштабування ефектів розвитку

Джерело: сформовано автором

Наведена типологія дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнного періоду жоден із фінансово-інвестиційних інструментів не може забезпечити сталий розвиток громади ізольовано. Ефективність фінансово-інвестиційного забезпечення зумовлюється їхнім поєднанням у межах цілісної системи управління розвитком території. Особливу роль у цій системі відіграє міжмуніципальне співробітництво, яке дозволяє громадам об'єднувати ресурси, знижувати індивідуальні фінансові ризики та реалізовувати проєкти, недоступні для окремих територій.

В умовах воєнної економіки проблема ефективного використання фінансових та інвестиційних ресурсів територіальних громад набуває не лише управлінського, а й стратегічного значення. Це зумовлено тим, що громади одночасно виконують функції забезпечення базової життєстійкості населення, підтримання безперервності публічних послуг, співфінансування безпекових і відновлювальних заходів та формування передумов для повоєнного розвитку. За оцінкою RDNA4, загальна потреба у відновленні та реконструкції України станом на кінець 2024 року становила 524 млрд дол. США на наступне десятиліття, при цьому міжнародні інституції наголошують, що публічних ресурсів для покриття таких потреб недостатньо без системного залучення приватного та змішаного фінансування. За цих умов підвищення ефективності використання ресурсів на рівні громад має розглядатися як інструмент не лише бюджетної економії, а насамперед максимізації соціально-економічного результату від кожної залученої гривні чи інвестиційного ресурсу [9].

Першим напрямом такого підвищення є перехід до пріоритетно-результативної моделі бюджетного управління. У воєнний період місцевий бюджет перестає бути виключно фінансовим планом поточних видатків і трансформується в інструмент антикризового реагування, тому ресурсна концентрація має відбуватися навколо критично важливих функцій: соціального захисту, підтримки ВПО, утримання та відновлення критичної інфраструктури тощо. Саме тому доцільним є посилення програмно-цільового підходу, середньострокового фінансового планування та системи оцінювання результативності бюджетних програм. Ефективність у цьому випадку означає не просте скорочення витрат, а оптимізацію їх структури відповідно до реальних потреб громади, безпекових ризиків і перспектив відновлення. Такий підхід дає змогу зменшити розпорошення бюджетних коштів, підвищити керованість фінансових потоків та узгодити короткострокові рішення з довгостроковими цілями розвитку [10].

Другим напрямом є диверсифікація джерел фінансово-інвестиційного забезпечення та синхронізація бюджетних і позабюджетних ресурсів. Воєнна економіка загострює ризики залежності громад від одного або кількох бюджетотворюючих джерел, передусім податку на доходи фізичних осіб і трансфертів. Тому ефективність фінансової політики зростає тоді, коли громада поєднує власні доходи, державні субвенції, грантові ресурси, кошти міжнародної технічної допомоги, кредитні механізми, інструменти державно-приватного партнерства та інші форми залучення капіталу. У практичному вимірі це передбачає формування цілісного портфеля ресурсів розвитку, в якому бюджет виконує функцію базового стабілізатора, а інвестиційні, грантові й партнерські джерела – функцію каталізатора модернізації та відбудови. Саме така модель дозволяє зменшити навантаження на місцевий бюджет і водночас не зупиняти інвестиційний цикл громади навіть у період високої невизначеності [9].

Третім напрямом виступає посилення інституційної та проєктної спроможності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах доступ до значної частини фінансових та інвестиційних ресурсів залежить не лише від наявності потреб, а й від здатності громади підготувати якісний проєкт, обґрунтувати його пріоритетність, забезпечити прозору процедуру відбору, супроводжувати реалізацію та звітувати за результатами. Тому підвищення ефективності використання ресурсів неможливе без створення в громадах професійних проєктних команд, розроблення інвестиційних паспортів, підготовки типових техніко-економічних обґрунтувань, використання міжмуніципального співробітництва для спільних проєктів і формування постійного «банку проєктів» відновлення та розвитку. За такого підходу громада переходить від пасивного очікування зовнішнього фінансування до активного управління інвестиційними можливостями, що суттєво підвищує конверсію наявних ресурсів у реальні результати розвитку [11].

Четвертим напрямом є впровадження ризик-орієнтованого підходу до відбору і реалізації інвестиційних проєктів. В умовах воєнної економіки традиційні критерії економічної доцільності мають доповнюватися оцінкою безпекових, демографічних, логістичних, інфраструктурних і фінансових ризиків. Це означає, що рішення про фінансування проєкту повинно прийматися не лише на основі очікуваної прибутковості чи бюджетного ефекту, а й з урахуванням його стійкості до зовнішніх шоків, швидкості запуску, значення для життєзабезпечення громади, можливості масштабування та потенційного мультиплікативного впливу на місцеву економіку. У пріоритеті мають бути проєкти, які поєднують відновлювальний і модернізаційний ефект: енергоефективна реконструкція об'єктів, модернізація комунальної інфраструктури, цифровізація послуг, підтримка місцевого підприємництва, розвиток безпечних логістичних і сервісних рішень. Саме такий підхід забезпечує вищу віддачу від обмежених ресурсів та знижує ймовірність фінансування проєктів із низькою суспільною корисністю [12].

П'ятим напрямом слід вважати цифровізацію фінансового управління, прозорість і постійний моніторинг результатів. У воєнний період дефіцит ресурсів загострює вимоги до підзвітності, оскільки довіра донорів, інвесторів і мешканців дедалі більше залежить від якості фінансового адміністрування. Отже, ефективне використання фінансових та інвестиційних ресурсів потребує впровадження цифрових інструментів бюджетного моніторингу, систем управління проєктним циклом, публічного відстеження виконання програм, показників результативності та процедур внутрішнього контролю. Це не лише мінімізує ризики нецільового або неефективного використання коштів, а й створює інституційні передумови для розширення доступу громад до міжнародних програм підтримки та партнерських ресурсів. У результаті прозорість і цифрова керованість фінансів стають не допоміжними, а безпосередньо продуктивними факторами підвищення ефективності розвитку громади.

Шостим напрямом є зміцнення локальної економічної бази як передумови більш ефективного використання наявних ресурсів. Фінансова ефективність громади не може забезпечуватися виключно через перерозподіл обмежених бюджетних коштів; вона повинна спиратися на відновлення й розширення місцевої податкової бази, підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання релокації підприємств, раціональне використання комунального майна та земельних ресурсів, а також розвиток локальних ринків праці. У цьому сенсі інвестиційна політика громади має бути тісно

інтегрована з її бюджетною політикою: інвестиції повинні сприяти не лише розв'язанню поточних інфраструктурних проблем, а й формуванню нових джерел доходів, робочих місць і стійкої економічної активності. Така логіка дозволяє перейти від моделі «споживання ресурсу» до моделі його відтворення, що є принципово важливим для громад у період війни та повоєнної реконструкції.

Отже, підвищення ефективності використання фінансових та інвестиційних ресурсів громад в умовах воєнної економіки доцільно пов'язувати з реалізацією інтегрованої моделі управління, яка поєднує результативне бюджетування, диверсифікацію джерел фінансування, посилення інституційної спроможності, ризик-орієнтований відбір проєктів, цифрову прозорість і стимулювання місцевої економічної бази. Саме комплексне поєднання цих напрямів дає змогу трансформувати обмежений фінансовий ресурс громади у стійкий інструмент її життєзабезпечення, адаптації та розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Обґрунтовано, що фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад в умовах воєнного періоду повинно базуватися на комплексному поєднанні бюджетних, інвестиційних та інституційних механізмів із урахуванням підвищеного рівня ризиків і невизначеності. Доведено, що традиційні підходи до фінансування місцевого розвитку є недостатніми в умовах воєнної економіки та потребують адаптації до нових викликів.

Запропоновано розглядати фінансово-інвестиційне забезпечення громад як інструмент забезпечення їхньої життєстійкості та підготовки до післявоєнного відновлення, що передбачає пріоритетність фінансування критичної інфраструктури, соціальної сфери та проєктів із високим відновлювальним потенціалом. Практична реалізація таких підходів сприятиме підвищенню фінансової спроможності територіальних громад, зниженню міжрегіональної диференціації та формуванню основи для сталого розвитку України в післявоєнний період.

Література

1. Сенищ П. М., Фугело П. М. Фінансово-бюджетна підтримка соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 39. С. 45-52. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-89.
2. Голинський Ю. О., Нурієва В. Р. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-71.
3. Негода Ю., Олійник Л. Особливості формування бюджетів територіальних громад у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-60.
4. Волкова Н. Забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2(7). С. 66-71. DOI: 10.54891/2786-6998-2024-2-10.
5. Фросіняк Р. В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. № 1(9). С. 86-93. DOI: 10.32782/cuj-2025-1-11.
6. Горбова Х. В., Чакій О. І., Мінкович В. Т. Фінансово-інвестиційні ресурси територіальних громад: особливості залучення та використання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 254-259. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-1-37.
7. Письменний В. Реалізація принципів управління фінансами територіальних громад в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2(31). С. 11-20. DOI: 10.33108/sepd2024.02.011.
8. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2(84). С. 16-22.
9. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
10. Шелест О., Бабічев А. Ресурсна забезпеченість бюджету територіальної громади під час воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15. № 30. DOI: 10.33296/2707-0654-15(30)-17.
11. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни / Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Драган О. О., Ткаченко К. В., Зубченко В. В. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 6-30. DOI: 10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30.
12. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 25.03.2025).

References

1. Senyshch, P.M. and Fuhelo, P.M. (2022), "Financial and budgetary support for the socio-economic development of territorial communities under wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 39, pp. 45-52, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89>.
2. Holynskiy, Yu.O., and Nuriieva, V.R. (2023), "Financial capacity of communities during full-scale war", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 55, DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-71.
3. Nehoda, Yu. and Oliinyk, L. (2025), "Peculiarities of forming the budgets of territorial communities during the wartime period", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 76, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-60>.
4. Volkova, N. (2024), "Ensuring the financial capacity of communities under martial law", *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(7), pp. 66-71, DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-10>.
5. Frosiniak, R.V. (2025), "Financial capacity of territorial communities under martial law in Ukraine: managerial challenges and adaptation", *Tsentrlnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, no. 1(9), pp. 86-93, DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11>.
6. Horbova, Kh.V., Chakii, O.I. and Minkovych, V.T. (2023), "Financial and investment resources of territorial communities: features of attraction and use", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 8, no. 1, pp. 254-259, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-37>.
7. Pysmennyi, V. (2024), "Implementation of the principles of financial management of territorial communities under the Russian-Ukrainian war", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Iss. 2(31), pp. 11-20, DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.011>.
8. Zhuk, P.V. and Siryk, Z.O. (2017), "Investment potential of territorial communities: the essence of the concept and issues of management", *Rehionalna ekonomika*, no. 2(84), pp. 16-22.
9. OECD (2022), *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf (access date March 25, 2025).
10. Shelest, O. and Babichev, A. (2023), "Resource provision of the territorial community budget during martial law", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, Vol. 15, no. 30, DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-17).
11. Shust, O.A., Varchenko, O.M., Krysanov, D.F. et al. (2024), "Financial capacity of territorial communities of Ukraine under wartime conditions", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 2, pp. 6-30, DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30>.
12. World Bank Group (2025), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (access date March 25, 2025).

Ющик Ю.В.

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Мета. Обґрунтування підходів до фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад України в умовах воєнного періоду з урахуванням обмеженості ресурсів, підвищених ризиків та необхідності забезпечення життєстійкості громад.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, інституційний, структурно-функціональний та аналітичний підходи. Їх застосування дало змогу розкрити сутність фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад у воєнний період, виявити специфіку трансформації бюджетних та інвестиційних механізмів в умовах підвищених ризиків і невизначеності, а також обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення управління ресурсами на місцевому рівні.

Результати дослідження. Уточнено зміст фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад як багаторівневої системи, що поєднує бюджетні, інвестиційні та інституційні механізми управління ресурсами в умовах воєнного періоду. Визначено, що воєнний стан зумовлює трансформацію функціональної ролі місцевих бюджетів, переорієнтацію фінансових потоків на потреби соціального захисту, підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення критичної інфраструктури та безпекових заходів, що одночасно обмежує можливості реалізації інвестиційних програм розвитку. Систематизовано фінансово-інвестиційні інструменти розвитку громад та запропоновано напрями підвищення ефективності використання ресурсів.

Наукова новизна результатів дослідження. Поглиблено теоретичний підхід до трактування фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад як інтегрованої системи бюджетних, інвестиційних та інституційних механізмів, адаптованої до умов воєнної економіки.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані підходи можуть бути використані органами місцевого самоврядування при формуванні фінансової політики, розробленні програм місцевого розвитку, підготовці інвестиційних проєктів, удосконаленні бюджетного планування та систем моніторингу використання ресурсів.

Ключові слова: фінансово-інвестиційне забезпечення, територіальні громади, воєнний період, воєнна економіка, місцеві бюджети, інвестиційні ресурси, фінансова спроможність, проєктне фінансування, життєстійкість громад, післявоєнне відновлення.

Yushchuk Yu.V.

FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER WARTIME CONDITIONS

Purpose. The aim of the article is to substantiate approaches to financial and investment support for the development of territorial communities of Ukraine in wartime conditions, taking into account limited resources, increased risks, and the need to ensure the viability of communities.

Research methodology. The methodological framework of the study is based on systemic, institutional, structural and functional, and analytical approaches. Their application made it possible to reveal the essence of financial and investment support for the development of territorial communities during the wartime period, identify the specific features of the transformation of budgetary and investment mechanisms under heightened risks and uncertainty, and substantiate priority areas for improving resource management at the local level.

Findings. The article clarifies the content of financial and investment support for the development of territorial communities as a multilevel system combining budgetary, investment, and institutional mechanisms of resource management under wartime conditions. It has been determined that martial law causes a transformation of the functional role of local budgets and a reorientation of financial flows toward social protection, support for internally displaced persons, maintenance of critical infrastructure, and security measures, while simultaneously limiting the possibilities for implementing investment development programs. The financial and investment instruments for community development have been systematized, and directions for improving the efficiency of resource use have been proposed.

Originality. The theoretical approach to the interpretation of financial and investment support for the development of territorial communities as an integrated system of budgetary, investment and institutional mechanisms adapted to the conditions of the war economy has been deepened.

Practical value. The proposed approaches can be used by local governments in forming financial policy, developing local development programs, preparing investment projects, and improving budget planning and systems for monitoring resource use

Key words: financial and investment support, territorial communities, wartime period, wartime economy, local budgets, investment resources, financial capacity, project financing, community resilience, post-war recovery.

Дата надходження рукопису: 28.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 01.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 614.2:355.01(477)

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.27>

JEL Classification: I18, H41, H51, L31, O17, F35

Кудим О.В.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої
освіти «доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8028-9338>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Kudym O.V.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” in specialty 051 “Economics”,
West Ukrainian National University, Ternopil

INTERSECTORAL PARTNERSHIP IN THE ACTIVITIES OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія росії проти України спричинила масштабні руйнування медичної інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів осіб, зростання потреби у невідкладній, хірургічній, травматологічній, психіатричній та реабілітаційній допомозі; загострила потребу в кадровому забезпеченні, особливо в прилеглих до зони бойових дій регіонах. За цих умов класичні вертикальні моделі управління медичною системою виявилися недостатніми для оперативного реагування на комплексні виклики воєнного часу та актуалізували поглиблення міжсекторної взаємодії. Передусім мова йде про взаємодію закладів охорони здоров'я, публічних інститутів, міжнародних організацій, недержавних організацій, волонтерського руху та бізнесу. Саме через такі партнерства забезпечується мобілізація додаткових ресурсів, координація зусиль, розширення доступу до медичних послуг, забезпечення інклюзії в їх наданні та підвищенні стійкості медичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі приділяється чимала увага формам міжсекторного партнерства закладів охорони здоров'я. У роботах українських дослідників простежуються різні підходи: від переважно теоретико-правових до прикладних управлінських та економічних. Серед них варто виокремити напрацювання:

– Білої І., Іллічової Е., Кучеренка В., Шутаєвої О., Побірченка В., Грищенко М. з аналізу вітчизняної та зарубіжної практики міжсекторної співпраці в сфері охорони здоров'я з позицій створеного інституційного базису для такої співпраці, залучення приватних інвестицій у медичну інфраструктуру; розвитку страхової медицини, підвищенні якості й безпеки медичних послуг [1; 2; 3];

– Грицька О., Пеканця С., Хусаїнова Р., що стосуються моделей міжсекторного партнерства в сфері охорони здоров'я, серед яких виокремлено: інфраструктурну модель, яка передбачає модернізацію або будівництво нової інфраструктури в сфері охорони здоров'я; дискретну модель розширення переліку медичних послуг; інтегровану модель, в рамках якої передбачено партнерське фінансування проєктів, спільне використання медичного обладнання, розподіл ризиків [4; 5];

– Хусаїнова Р., який, досліджуючи міжнародний партнерства, виокремлює такі форми державно-приватного партнерства (ДПП) в сфері охорони здоров'я [5]: модель власника, яка охоплює стадії планування, організації, будівництва, фінансування та подальшої експлуатації об'єктів у форматі ДПП; орендну модель, котра ґрунтується на укладенні довгострокових договорів оренди; лізингову модель, що базується на поступовому викупі об'єкта за встановленим механізмом; договірну модель, яка передбачає організацію та здійснення експлуатації об'єктів на умовах ДПП; концесійну модель, що передбачає використання об'єктів у рамках ДПП із можливістю часткового отримання платежів безпосередньо від користувачів.

Особливої актуальності сьогодні набирають праці з дослідження міжсекторного партнерства в умовах війни. Так, наприклад, в умовах дефіциту бюджетних ресурсів, високої мілітаризації національної економіки міжсекторне партнерство стає одним із ключових інструментів відновлення медичної інфраструктури, цифровізації та впровадження новітніх технологій в сфері охорони здоров'я

* Наук. керівник: Желюк Т.Л. – д-р. екон. наук, професор

та актуалізує питання вдосконалення законодавства про публічно-приватне партнерство з позицій побудови більш стійкої моделі, яка поєднує можливості приватного бізнесу з публічними гарантіями соціальної справедливості [6].

Аналіз праць вітчизняних дослідників показує, що вони фокусують свою увагу здебільшого на державно-приватному партнерстві як правовій та економічній конструкції, тоді як власне міжсекторний вимір (взаємодія з громадами, міжнародними організаціями, національними публічними інститутами) висвітлено фрагментарно. Недостатньо розробленими залишаються питання: практичних моделей співпраці саме на рівні окремих закладів охорони здоров'я; механізмів координації між державними структурами, органами місцевого самоврядування, міжнародними агентствами та громадським сектором; оцінювання ефективності таких партнерств з позицій доступності, якості та безпеки медичної допомоги під час війни.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення стану та особливостей міжсекторного партнерства в діяльності закладів охорони здоров'я України в умовах війни, а також аналіз типових програм та ініціатив за участю міжнародних організацій і локальних партнерів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: охарактеризувати ключових суб'єктів міжсекторного партнерства в галузі охорони здоров'я в Україні під час війни та їх форми, визначити основні проблеми та перспективи розвитку міжсекторного партнерства у воєнних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У структурі міжсекторної взаємодії в охороні здоров'я в умовах війни можна виокремити декілька основних груп інститутів:

1. Публічні інститути: Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), Національна служба здоров'я України (НСЗУ), Міністерство соціальної політики, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), військово-цивільні адміністрації. Вони формують нормативно-правові рамки, визначають державні пріоритети, розробляють програми відновлення та координують залучення міжнародної допомоги.

2. Органи місцевого самоврядування, які забезпечують організацію доступу до первинної медичної допомоги, сприяють розміщенню мобільних амбулаторій, підтримують фінансово та організаційно місцеві заклади охорони здоров'я, координують роботу з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), ветеранами, військовослужбовцями та членами їх родин в напрямку надання реабілітаційних послуг, створення безбар'єрного інклюзивного медичного простору в громаді.

3. Міжнародні організації та агенції (ООН, ВООЗ, ЮНІСЕФ, UNFPA, UNDP, Міжнародний Комітет Червоного Хреста), а також численні міжнародні благодійні фонди, які відіграють визначальну роль у постачанні медикаментів, обладнання, розгортанні мобільних бригад, відновленні інфраструктури, впровадженні програм психічного здоров'я та реабілітації.

4. Неприбуткові організації та волонтерський сектор, які забезпечують гнучку реакцію на локальні потреби. Зокрема, збір і доставку гуманітарної допомоги, підтримку поранених, психологічний супровід, інформаційні кампанії тощо.

5. Бізнес-сектор долучається через корпоративну соціальну відповідальність: фінансування ремонтів лікарень, закупівлю обладнання, створення логістичної інфраструктури, цифрові рішення та впровадження цифрових сервісів (телемедицина, інформаційні платформи, електронні сервіси).

Їх функціональна роль проаналізована в табл. 1.

Таблиця 1

Основні інститути міжсекторного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні

Суб'єкти партнерства	Функції в реалізації проєктів міжсекторної взаємодії
1	2
Держава (МОЗ, НСЗУ, інші центральні органи)	– формування нормативної бази, пакетів медичних послуг, тарифної політики; – координація міжнародної допомоги у сфері охорони здоров'я; – організація програм з вакцинації, лікування поранених, розвитку психічного здоров'я (національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки), реабілітації військових і цивільних.
Місьцеве самоврядування та громади	– власники більшості комунальних закладів охорони здоров'я; – забезпечують співфінансування (комунальні платежі, ремонти, закупівля обладнання); – організовують укриття в лікарнях; – відповідають за логістику пацієнтів (транспорт, маршрутизація з віддалених сіл); – створюють центри для внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

продовження табл. 1

1	2
Міжнародні організації та донори: ВООЗ, ЮНІСЕФ, UNFPA, Червоний Хрест, Médecins Sans Frontières, USAID, EU, GIZ, інші міжнародні фонди.	Підтримка включає: – постачання медикаментів, витратних матеріалів, обладнання; – роботу мобільних медичних бригад; – навчання медиків (травма, ПТСР, реабілітація, кризовий менеджмент); – відновлення або модульну заміну зруйнованої медичної інфраструктури.
Громадські організації та волонтерські ініціативи: локальні й національні НУО, благодійні фонди, волонтерські об'єднання.	– закупівля та доставка ліків/обладнання, у тому числі на фронт і в прифронтові громади; – підтримка поранених та їхніх родин; – психологічна допомога, групи самопомогі; – адвокація змін у політиці охорони здоров'я.
Бізнес (соціально відповідальний, корпоративні фонди)	– фінансова підтримка медзакладів (обладнання, ремонт, генератори, транспорт); – реалізація цільових програм (наприклад, діагностика раку, кардіологія, створення та підтримка реабілітаційних центрів); – участь ІТ-бізнесу: впровадження цифрових рішень, телемедицини, електронних черг, CRM-систем для медичних закладів.

Джерело: складено з використанням [7–11]

У воєнних умовах сформувався широкий спектр форм партнерства між інституційними секторами та закладами охорони здоров'я. Серед таких форм співпраці варто виокремити спільне фінансування проєктів, формування мультидисциплінарних медичних бригад, підвищення кваліфікації працівників медичних закладів, цифровізацію медичних послуг.

Інституційний базис для міжсекторного партнерства створює Закон України «Про публічно-приватне партнерство», прийнятий 19 червня 2025 року № 4510-IX [7]. Публічно-приватне партнерство (ППП) – це форма довгострокової взаємодії між державою та приватними компаніями, що ґрунтується на угодах, за якими розподіляються ризики, ресурси та обов'язки сторін. В галузі охорони здоров'я PPP не тільки відкриває шлях до додаткового фінансування, але й сприяє впровадженню сучасних управлінських практик, інноваційних рішень, що в кінцевому підсумку підвищує якість і доступність медичних послуг для населення. Цей закон замінив попередні нормативні акти і зробив акцент на стимулюванні інвестицій для відновлення країни після війни. Це досягається шляхом розширення сфер застосування PPP, введення нових моделей фінансування та узгодження українських стандартів із європейськими вимогами, особливо щодо інфраструктурних проєктів. Тепер коло галузей, де можливе укладання угод про PPP, не є обмеженим. Новий закон також офіційно закріпив можливість реалізації проєктів PPP у сфері охорони здоров'я, що охоплює як будівництво медичних об'єктів, так і надання пов'язаних із ними послуг. Згідно з цим Законом та іншими чинними нормативно-правовими актами України, у рамках PPP можуть укладатися такі види договорів: концесійний договір; договір про публічно-приватне партнерство.

Згідно діючого правового поля, заклади охорони здоров'я можуть отримувати фінансування з кількох джерел одночасно: державний бюджет (через НСЗУ), місцеві бюджети, гранти міжнародних організацій, внески бізнесу та фандрейзинг. Такі комбіновані моделі дозволяють швидше відновлювати пошкоджені заклади, закуповувати критично важливе обладнання та медикаменти.

Для Міністерства фінансів України пріоритетом фінансування сфери охорони здоров'я є результативність і прозорість використання коштів, що сприяє наближенню української системи охорони здоров'я до стандартів Європейського Союзу. Застосовується підхід «відбудувати краще, ніж було», який передбачає не лише фізичне відновлення зруйнованих об'єктів, а й структурне реформування системи, підвищення її стійкості та відкритості в довгостроковій перспективі. Це має ключове значення для подальшої євроінтеграції України. Включення грантових складових до кредитних програм (як у співпраці з ЄІБ та ЄБРР) демонструє свою результативність у зменшенні фінансових ризиків для громад і приватного бізнесу. Такий підхід доцільно розширювати й застосовувати в реалізації майбутніх інвестиційних проєктів.

Міжнародні фінансові установи відіграють важливу роль у підтримці української системи охорони здоров'я. Світовий банк зосереджується переважно на підтримці системних перетворень та соціальної сфери, тоді як ЄБРР орієнтується на підтримку державних підприємств і забезпечення їхньої ліквідності. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) головним чином інвестує в муніципальну та соціальну інфраструктуру, транспорт, енергетику, освіту та розвиток приватного сектору. Зауважимо, що за останні 3,5 року Україна отримала майже 145 млрд дол. бюджетної підтримки від міжнародних партнерів [8].

Узагальнення даних щодо напрямів державно-приватного партнерства в Україні в сфері охорони здоров'я дозволяє виокремити такі основні напрями: створення сучасної енергетичної бази, розвиток медичної інфраструктури, в т.ч. будівництво та реконструкція великих лікарень, створення та оснащення університетських клінік, розбудова реабілітаційних центрів, комплексний розвиток мережі дитячих та спеціалізованих санаторіїв по всій Україні.

В рамках даних напрямів реалізовуватимуться такі проєктні ініціативи: створення сучасної енергетичної інфраструктури (Проєкт ДНП «Всеукраїнський лікувально-реабілітаційний центр «Циблі»; Розвиток медичних закладів та оновлення інфраструктури (проєкти: НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, будівництва та оснащення сучасної університетської клініки в м. Києві (Національний університет охорони здоров'я імені П. Л. Шупика)); створення реабілітаційних центрів та санаторіїв: проєкт ДНП «Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького» (створення Національного реабілітаційного центру України у Львові); проєкт ДУ «Науково-практичний медичний центр дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України» (реконструкція майнового комплексу філії «Реабілітаційний центр «ПРИМУЛА»), в тому числі оновлення інфраструктури 15 закладів охорони здоров'я: ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Джерело», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Прикарпатський», ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів», ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Гірське повітря», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій «Хаджибей», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Люстдорф», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Барвінок», ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Приморський», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Затока», ДЗ «Дитячий спеціалізований (спеціальний) санаторій «Зелена гірка» [9].

Поширеною формою міжсекторної співпраці в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану є створення мобільних бригад за підтримки ВООЗ, ЮНІСЕФ та інших міжнародних партнерів у співпраці з місцевими медичними установами та громадами. Вони надають первинну медичну допомогу, послуги з вакцинації, психосоціальної підтримки, консультації для ВПО та вразливих груп у віддалених чи прифронтових районах.

В умовах війни значного поширення набули програми, спрямовані на підтримку ментального, психічного здоров'я населення, включно з військовими, ВПО, дітьми та сім'ями загинув. ВООЗ та ЮНІСЕФ у партнерстві з МОЗ, МОН і НСЗУ впроваджують інструменти раннього виявлення психічних розладів, навчання медичних і немедичних фахівців, створення служб кризового консультування.

В системі підвищення кваліфікації широко застосовуються програми підвищення кваліфікації, у тому числі дистанційні курси з тактичної медицини, роботи з травмованими пацієнтами, реабілітації, ведення політравм, менеджменту медичних закладів у кризових умовах. Ці програми реалізуються через партнерства університетів, професійних асоціацій, міжнародних організацій і державних структур.

Впровадження цифрових технологій в медичній практиці розвиває ще один вид міжсекторної співпраці в сфері прийняття і реалізації цифрових рішень. Взаємодія державних інституцій з ІТ-бізнесом та міжнародними донорами сприяла розвитку телемедицини, електронних реєстрів, онлайн-консультацій. Такі рішення дають можливість забезпечувати безперервність медичної допомоги в умовах переміщення населення та обмеженого доступу до закладів охорони здоров'я.

В рамках міжсекторної співпраці з наднаціональними інститутами варто виокремити програмні ініціативи ВООЗ та ЮНІСЕФ. ВООЗ реалізує комплексні програми підтримки української системи охорони здоров'я, включно з постачанням лікарських засобів, витратних матеріалів та обладнання для лікарень; підтримкою екстреної медичної допомоги та формуванням резервів; розгортанням мобільних медичних бригад у партнерстві з місцевими закладами; впровадженням програм з підтримки ментального здоров'я та реабілітації постраждалих [10].

ЮНІСЕФ зосереджується на охороні здоров'я дітей, підлітків та матерів, зокрема: підтримує програми вакцинації та забезпечення холодового ланцюга; сприяє створенню та роботі мобільних бригад для надання допомоги дітям і сім'ям у громадах з великою кількістю ВПО; розвиває програми психосоціальної підтримки дітей та молоді; забезпечує доступ до води, санітарії та гігієни (WASH) у закладах охорони здоров'я та місцях компактного проживання ВПО. Загалом ЮНІСЕФ надав зимову грошову підтримку 46640 домогосподарствам, охопивши 150539 осіб, у тому числі 68327 дітей. У 2025 році ЮНІСЕФ загалом завершив облаштування десяти укриттів для медичних закладів України, що забезпечує безперервний доступ до медичної допомоги під час повітряних тривог та атак для 127330 осіб щороку [11].

Важливе місце у міжсекторному партнерстві закладів охорони здоров'я посідає партнерство на регіональному рівні. У різних регіонах України реалізуються проєкти, в яких поєднуються зусилля місцевих лікарень (центри ПМСД, лікарні інтенсивного лікування); органів місцевого самоврядування (громади, обласні адміністрації); міжнародних донорів (USAID, ЄС, ВООЗ, ЮНІСЕФ, міжнародні фонди); українських волонтерських мереж. Такі проєкти спрямовані на відновлення пошкоджених закладів, створення реабілітаційних центрів, покращення доступу до медичної допомоги для ВПО, розвиток послуг з ментального здоров'я, підтримку медичних працівників.

Війна істотно змінила структуру медичних потреб населення: зріс запит на реабілітаційні, паліативні та психологічні послуги, які до початку бойових дій не належали до першочергових. Водночас громадам складно їх забезпечити, насамперед через гострий брак кваліфікованих фахівців і відсутність достатнього сучасного обладнання та матеріально-технічної бази. У багатьох громадах недостатньо фахових управлінців, які відповідають за формування та реалізацію політики у сфері охорони здоров'я, їм бракує необхідних знань і навичок для якісної оцінки потреб населення в медичних послугах, стратегічного планування їх розвитку та ефективного управління галуззю. Це значною мірою пов'язано з оновленням управлінських кадрів унаслідок війни: на посади прийшло багато нових керівників, які ще не мають достатнього практичного досвіду в медичному менеджменті. Нині вирішувати цю проблему доцільно шляхом організації різнопланових тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів для керівників закладів охорони здоров'я та представників місцевого самоврядування, які відповідають за сферу медицини.

У період війни фінансовий тиск на громади в частині утримання медичної сфери істотно зріс. Це зумовлено необхідністю фінансувати розгалужену мережу закладів охорони здоров'я, зростанням вартості комунальних послуг і поточних ремонтів, а також обмеженими тарифами на пролікований випадок і медичні послуги. Усе це змушує громади спрямовувати додаткові кошти з місцевих бюджетів на підтримку медицини. При цьому місцева влада постійно змушена шукати компроміс між забезпеченням максимально можливого обсягу медичних послуг за місцем проживання людей і реальними фінансовими можливостями утримувати та розвивати свої медичні заклади, що вимагає співпраці виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування регіонів в реалізації цільових програм підтримки закладів первинної медичної допомоги та запровадження нових моделей організації медичної допомоги.

Додатковою проблемою є обмежений доступ жителів віддалених сіл і селищ до медичної допомоги. Це зумовлює необхідність впровадження нових форматів та видів медичних послуг, зокрема розвитку телемедицини, мобільних медичних бригад та інших гнучких моделей обслуговування.

Після початку повномасштабної агресії росії, за підтримки міжнародних організацій, у багатьох прифронтових громадах були організовані мобільні медичні бригади. Їхня головна функція полягає у наданні медичної допомоги та забезпечення ліками жителів віддалених населених пунктів. Наприклад, громади Харківської області налагодили міжсекторне партнерство з міжнародною гуманітарною організацією «Лікарі світу» та приватною клінікою «Медична зірка». У результаті в найвіддаленіші села почали регулярно виїжджати мобільні бригади, до складу яких входять лікар і медична сестра. Вони проводять прийом пацієнтів, виписують рецепти за програмою реімбурсації та передають гуманітарну медичну допомогу.

Для підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у підтримці закладів охорони здоров'я важливо, щоб до розробки та корегування стратегічних документів розвитку громади залучалися представники медичної спільноти та пацієнтських громадських організацій громади. Інституційні міжсекторні зусилля мають бути зосереджені на підвищенні рівня громадського здоров'я, посиленні профілактики для запобігання захворюваності та інвалідизації, забезпеченні рівного доступу всіх груп населення до базових медичних послуг і покращенні їхньої якості, а також на розвитку сучасних медичних сервісів. Важливо створювати умови для ефективного функціонування медичних закладів і постійного вдосконалення професійних компетентностей як управлінців у сфері охорони здоров'я, так і медичного персоналу.

Загалом аналіз діючої практики реалізації міжсекторного партнерства в Україні показує, що в умовах війни міжсекторне партнерство набуло системного характеру та в багатьох випадках стало необхідною передумовою стабільного функціонування медичних закладів. Воно забезпечує: мобілізацію додаткових ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових); підвищення гнучкості та адаптивності системи охорони здоров'я до швидких змін безпекової ситуації; розширення спектра послуг, особливо в частині психічного здоров'я, реабілітації, підтримки вразливих груп; посилення спроможності громад самостійно організовувати надання базових медичних послуг та забезпечувати доступність до якісної медичної допомоги. Практика міжсекторного партнерства дозволяє виокремити низку проблем, що стосуються фрагментарності окремих ініціатив та проектів, нерівномірного розподілу допомоги між регіонами, обмежених можливостей для системного моніторингу ефективності партнерств та їхнього довгострокового впливу. Також актуальним викликом залишається потреба поступового переходу від суто гуманітарних, тимчасових проектів до сталих моделей інтегрованих послуг у межах національної системи охорони здоров'я.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження в рамках даної наукової публікації дозволяє сформулювати наукові висновки щодо значимості міжсекторного партнерства в системі охорони здоров'я та форм його реалізації в умовах війни. Міжсекторне партнерство стало ключовим інструментом забезпечення стійкості та безперервності роботи закладів охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни. Завдяки підтримці донорів, волонтерів, громадських організацій та бізнесу медичні заклади можуть оперативніше закривати критичні потреби, які не

встигають покриватися бюджетним фінансуванням, зокрема отримують генератори, броньовані санітарні автомобілі, обладнання для операційних, а також формують резерви лікарських засобів, що особливо важливо в зонах підвищеного ризику. Таке партнерство забезпечує більшу гнучкість системи: громадський сектор і бізнес швидко тестують і впроваджують інноваційні рішення – телемедицину, мобільні амбулаторії, онлайн-запис до лікаря, електронні системи менеджменту пацієнтів – і адаптують програми під конкретні потреби окремих громад. У результаті розширюється доступ до допомоги для вразливих груп: внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, літніх людей, дітей, постраждалих від сексуального насильства, військових і їхніх родин, які отримують більш комплексну підтримку, де медичні послуги поєднуються із соціальними й правовими (правовий супровід, соціальні виплати, консультації). Окремо варто відзначити внесок партнерств у підвищення спроможності всієї системи охорони здоров'я: відбувається навчання медичного персоналу, проводиться супервізія, впроваджуються протоколи, адаптовані до умов війни, а також формується мережа надійних партнерів, до яких можна швидко звернутися у випадку надзвичайної ситуації, що посилює стійкість і готовність системи до нових викликів.

До основних суб'єктів партнерства належать державні органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, волонтерські ініціативи та бізнес-сектор, взаємодія яких дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Найбільш поширеними формами міжсекторної взаємодії є спільне фінансування, реалізація проєктних ініціатив в будівництві нової та модернізації діючої медичної інфраструктури, формування мобільних медичних бригад, реалізація інтегрованих програм підтримки психічного здоров'я та надання реабілітаційних послуг, реалізація освітніх ініціатив для медичних працівників та розвиток цифрових сервісів; реалізація програм ВООЗ, ЮНІСЕФ та інших міжнародних партнерів, які відіграють провідну роль у підтримці українських медичних закладів, забезпечуючи як екстрену, так і довгострокову допомогу в галузі охорони фізичного та психічного здоров'я. Подальший розвиток міжсекторного партнерства потребує посилення координації між інститутами та посилення ролі органів місцевого самоврядування як активних суб'єктів міжсекторного партнерства, стандартизації підходів до планування та оцінювання проєктів, а також інтеграції успішних практик у публічну політику охорони здоров'я.

Література

1. Біла І. С., Іллічова Е. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 21. С. 126-129.
2. Кучеренко В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-02-05/2025-15-02-05> (дата звернення: 30.07.2025).
3. Шутаєва О. О., Побірченко В. В., Грищенко М. О. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства і можливість його адаптації в Україні. *Економіка: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 47-54.
4. Грицко О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33(72). № 3. С. 46-53. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09>
5. Хусаїнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 4(224). С. 177-192. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
6. Дорош В. Ю. Світовий досвід впровадження механізму публічно-приватного партнерства: поствоєнний концепт. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2024. Випуск 21(83). С. 136-145. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/272/272 (дата звернення: 01.08.2025).
7. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 01.08.2025).
8. Ukraine ReHealth 2025: відбудова української системи охорони здоров'я. *Apteka.ua*. URL: <https://www.apteka.ua/article/729743/> (дата звернення: 06.08.2025).
9. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я. *Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства*. URL: <https://pppagency.gov.ua/uk/project/derzhavno-privatne-partnerstvo-u-sferi-ohoroni-zdorovya/> (дата звернення: 06.08.2025).
10. Medical supply donations. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/emergencies/situations/ukraine-emergency/medical-supply-donations> (дата звернення: 06.08.2025).
11. UNICEF Україна. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/> (дата звернення: 06.08.2025).

References

1. Bila, I.S. and Illichova, E.I. (2018), "World experience of public-private partnership", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, no. 21, pp. 126-129.
2. Kucherenko, V.O. (2025), "International and domestic experience of public-private partnership in the field of health care", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 15, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-02-05/2025-15-02-05> (access date July 30, 2025).
3. Shutaiieva, O.O., Pobirchenko, V.V. and Hryshchenko, M.O. (2015), "Foreign experience of public-private partnership and the possibility of its adaptation in Ukraine", *Ekonomika: teoriia ta praktyka*, no. 1, pp. 47-54.
4. Hrytsko, O.M. and Pekanets, S.R. (2022), "Models and development trends of public-private partnership in health care", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 33(72), no. 3, pp. 46-53. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09>
5. Khusainov, R. (2015), "Models of public-private partnership: foreign experience and prospects for Ukraine", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4(224), pp. 177-192, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf> (access date July 30, 2025).
6. Dorosh, V.Yu. (2024), "World experience of implementing the mechanism of public-private partnership: post-war concept", *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya "Rehionalna ekonomika"*, Issue 21(83), pp. 136-145, available at: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/272/272 (access date August 01, 2025).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On public-private partnership" dated 19.06.2025 no. 4510-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (access date November 01, 2025).
8. Apteka.ua (2025), "Ukraine ReHealth 2025: rebuilding the Ukrainian health care system", available at: <https://www.apteka.ua/article/729743/> (access date August 06, 2025).
9. Agency for Support of Public-Private Partnerships (2025), "Public-private partnership in the field of health care", available at: <https://pppagency.gov.ua/uk/project/derzhavno-privatne-partnerstvo-u-sferi-ohoroni-zdorovya/> (access date August 06, 2025).
10. World Health Organization (2025), "Medical supply donations", available at: <https://www.who.int/emergencies/situations/ukraine-emergency/medical-supply-donations> (access date August 06, 2025).
11. UNICEF Ukraine (2025), available at: <https://www.unicef.org/ukraine/> (access date August 06, 2025).

Кудим О.В.

МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Мета. Узагальнення стану та особливостей міжсекторного партнерства в діяльності закладів охорони здоров'я України в умовах війни, а також аналіз типових програм та ініціатив за участю міжнародних організацій і локальних партнерів.

Методика дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: нормативний аналіз законодавчої бази у сфері охорони здоров'я та державно-приватного партнерства; контент-аналіз офіційних звітів і публікацій міжнародних організацій (ВООЗ, ЮНІСЕФ, UNFPA, ПРООН), відкритих даних Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України; узагальнення практики реалізації партнерських проєктів у регіонах України; елементи порівняльного аналізу наукових джерел з проблематики міжсекторної взаємодії та реформування системи охорони здоров'я.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що повномасштабна війна загострила структурні проблеми системи охорони здоров'я України та актуалізувала потребу в міжсекторному партнерстві як механізмі забезпечення її стійкості. Визначено ключові напрями співпраці: забезпечення медичних закладів обладнанням і медикаментами, відновлення інфраструктури, розвиток мобільних медичних сервісів для ВПО, інтеграція послуг із психічного здоров'я в первинну допомогу, розширення реабілітаційних програм за участі громадських і ветеранських організацій. Доведено, що взаємодія державних, муніципальних, міжнародних, громадських і бізнес-структур дозволяє підтримувати функціональну спроможність закладів охорони здоров'я в умовах воєнних викликів.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено систематизацію форм і механізмів міжсекторного партнерства в умовах воєнного стану, що, на відміну від існуючих підходів, дає змогу комплексно визначити його роль як інституційного інструменту підвищення стійкості медичних закладів. Обґрунтовано концептуальне бачення міжсекторної взаємодії через інтеграцію гуманітарного, відновлювального та стратегічного компонентів розвитку системи охорони здоров'я, що дозволяє сформувати цілісну модель її функціонування в кризових умовах. Набуло подальшого

розвитку теоретичне положення щодо посилення інституційної спроможності системи охорони здоров'я на засадах партнерської взаємодії різних секторів.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні політики розвитку охорони здоров'я, керівниками медичних закладів – при розробленні моделей партнерської взаємодії, а також у процесі планування післявоєнної відбудови системи охорони здоров'я України на засадах стійкості, інтегрованості та орієнтації на потреби громади.

Ключові слова: міжсекторне партнерство, державно-приватне партнерство, заклади охорони здоров'я, стійкість системи охорони здоров'я, міжнародні організації.

Kudym O.V.

CROSS-SECTOR PARTNERSHIP IN THE ACTIVITIES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

Purpose. The aim of the article is to summarize the state and characteristics of cross-sectoral partnerships in the activities of Ukrainian healthcare institutions in wartime, as well as to analyze typical programs and initiatives involving international organizations and local partners.

Methodology of research. The study uses a combination of general scientific and special methods: normative analysis of the legislative framework in the field of healthcare and public-private partnerships; content analysis of official reports and publications of international organizations (WHO, UNICEF, UNFPA, UNDP), open data from the Ministry of Health of Ukraine and the National Health Service of Ukraine; generalization of the practice of implementing partnership projects in the regions of Ukraine; elements of comparative analysis of scientific sources on the issues of cross-sectoral interaction and reform of the healthcare system.

Findings. It has been substantiated that full-scale war has exacerbated the structural problems of the Ukrainian healthcare system and highlighted the need for intersectoral partnership as a mechanism for ensuring its sustainability. Key areas of cooperation have been identified: providing medical facilities with equipment and medicines, restoring infrastructure, developing mobile medical services for IDPs, integrating mental health services into primary care, and expanding rehabilitation programs with the participation of community and veteran organizations. It has been proven that interaction between state, municipal, international, public, and business structures allows for the maintenance of the functional capacity of healthcare facilities in conditions of military challenges.

Originality. A systematization of forms and mechanisms of intersectoral partnership in conditions of martial law has been developed, which, unlike existing approaches, makes it possible to comprehensively define its role as an institutional tool for increasing the resilience of medical institutions. A conceptual vision of cross-sectoral interaction has been substantiated through the integration of humanitarian, restorative, and strategic components of healthcare system development, which allows for the formation of a comprehensive model of its functioning in crisis conditions. The theoretical position on strengthening the institutional capacity of the healthcare system based on partnership between different sectors has been further developed.

Practical value. The results obtained can be used by state and local authorities in shaping health care development policy, by heads of medical institutions in developing models of partnership interaction, and in the process of planning the post-war reconstruction of Ukraine's health care system based on sustainability, integration, and community needs.

Key words: cross-sector partnership, public-private partnership, healthcare institutions, resilience of the healthcare system, international organizations.

Дата надходження рукопису: 29.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 330.3:330.42

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.29>

JEL Classification: Q01, Q3, O44

Желюк Т.Л.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2961-9889>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Zheliuk T.L.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of management,
public administration and personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil

EFFECTIVENESS OF MATERIAL RESOURCE USE AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Постановка проблеми. У сучасному світі, де ресурси стають дедалі обмеженішими, питання ефективності використання матеріальних ресурсів набуває особливого значення. За останні 50 років видобуток природних ресурсів потроївся, що пов'язано з масовим нарощуванням інфраструктури та високим рівнем споживання матеріалів, особливо в країнах з високим та середнім рівнем доходів. За прогнозними розрахунками Міжнародної групи з ресурсів Програми ООН з навколишнього середовища, передбачається до 2060 року зростання видобутку матеріалів на 60 %, зростання використання матеріалів на одну людину на день до 39 кг (1970 р. – 23 кг), що суттєво може вплинути на сталий розвиток національних економік, адже видобуток та переробка ресурсів становлять понад 60 % викидів, що спричиняють потепління планети, та 40 % впливу забруднення повітря на здоров'я людей [1]. Тому об'єктивно необхідним є зменшення ресурсоемності економічних систем для досягнення Цілей сталого розвитку та підтримки життєдіяльності на планеті Земля.

Матеріальні ресурси є не лише складовою матеріального виробництва, але й критично важливими для того, щоб забезпечити довгострокову стійкість та розвиток економіки в умовах невизначеності та мінливості сучасного світу. Розуміння їхньої ролі та потенціалу відкриває нові горизонти для подальших наукових досліджень та практичних рішень у цій сфері. Сталий розвиток економіки, що передбачає баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю, залежить від здатності суб'єктів господарювання і держави управляти ресурсами раціонально і ефективно. Тому в рамках даної наукової публікації вважаємо за доцільне розглянути детермінанти ефективності використання ресурсів як важливого чинника сталого розвитку економіки. Ефективність використання матеріальних ресурсів визначає, на скільки раціонально і вигідно вони застосовуються в процесі створення доданої вартості. Це включає зменшення відходів, оптимізацію виробничих процесів, використання інноваційних цифрових та зелених технологій. Висока ефективність використання ресурсів дозволяє не лише знижувати витрати, але й зменшувати негативний вплив суб'єктів господарювання на навколишнє середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий та методологічний базис дослідження використання матеріальних ресурсів закладено в працях:

– Медоуз Д., Медоуз Д., Рандерс Й., Беренс В. «Межі зростання» (The Limits to Growth) (1972 р.) [2]; Дейлі Г. «Поза зростанням: Економіка сталого розвитку» (Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development) (1996 р.) [3], які пояснюють неможливість нескінченного зростання економіки в силу обмеженості ресурсів;

– Вайцеккера Е., Ловінса Е., Ловінса Л. «Фактор чотири. Удвічі більше добробуту з удвічі меншими витратами ресурсів» (Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use) (1997 р.) [4]; Шмідта-Блека Ф. «Скільки довкілля потрібно людині? Фактор 10 – концепція сталого господарювання» (Wieviel Umwelt braucht der Mensch?) (1994 р.) [5], які пояснюють механізм витрат матеріальних ресурсів у забезпечення економічного добробуту.

Дослідження особливостей використання ресурсів в умовах циркулярної економіки проводили у своїх працях Макдоно В., Браунгарт М. «Від колиски до колиски. Змінюємо підхід до того, як ми створюємо речі» (Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things) (2002 р.) [6],

Штахель В. «Економіка замкнутого циклу: Керівництво для користувача» (The Circular Economy: A User's Guide). (2019 р.) [7], Джексон Т. «Процвітання без зростання. Економіка для обмеженої планети» (Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet) (2009 р.) [8].

Раворт К. у праці «Економіка пончика. Сім способів мислити як економіст XXI століття» [9] акцентує увагу на значних темпах зростання людства та його потреб і вкрай обмежених ресурсних можливостях для їхнього задоволення. Автор зауважує, що «населення планети становить 7,2 мільярда людей і очікується, що до 2050 року зросте майже до 10, а 2100-го досягне позначки в 11,2 мільярдів, тоді як обсяги виробництва зростатимуть на 3 % щороку аж до 2050-го, що подвоїть масштаби всесвітньої економіки до 2037 року і майже потроїть до 2050-го. Це значно підвищить попит на будівельні матеріали і споживчі товари» [9, с. 13].

Нові моделі використання ресурсів в рамках моделі сталого розвитку, зеленої економіки досліджують Мельник Л. Г. «Зелена» економіка (досвід ЄС і практика України)» (2018 р.) [10], Хвесик М. А. «Сталий розвиток: проблеми та перспективи» [11], Потапенко В. Г. «Трансформація системи природокористування України на засадах «зеленої» економіки: теорія, методологія, практика» (2014 р.) [12]. Вітчизняні науковці (Марченко О. Ю., Грабін О. Ю.) досліджують, як оптимальне управління матеріальними ресурсами може забезпечити не лише економічне зростання, але й екологічну стійкість, соціальну справедливість та технологічний прогрес [13; 14].

Визнаючи беззаперечний внесок зазначених науковців у дослідження ефективності використання ресурсів, проте слід констатувати, що окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо розробленими, особливо в умовах тривалої воєнної трансформації економіки. Адже сучасна національна економіка має не лише реагувати на глобальні виклики та загострення конкуренції за ресурси, однак і формувати дієві механізми їх раціонального використання для забезпечення обороноздатності, збереження територіальної цілісності та створення передумов повоєнного відновлення, що потребує подальшого наукового обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів як ключового драйвера сталого розвитку економіки, розробка рекомендацій щодо оптимізації використання матеріальних ресурсів в умовах сучасних викликів для збереження цілісності, екологічного балансу та підвищення якості життя населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Матеріальні ресурси є критично важливою складовою економіки, адже вони створюють базу для виробництва товарів і послуг, що формують добробут суспільства. Вони охоплюють широкий спектр елементів, включаючи природні ресурси, сировину, енергію та технологічні засоби. Їх структурна класифікація представлена в табл. 1. В контексті сталого розвитку актуальності набирають нові види ресурсів, які зменшують негативний вплив на довкілля. Зокрема, відновлювальні матеріали, до яких слід віднести біодеградабельні пластики, які виготовляються з рослинних матеріалів, таких як кукурудза або картопля, і розкладаються природним шляхом; вторинна сировина, яка використовується у будівництві та виробництві; екологічно чисті будівельні матеріали, до яких слід віднести нановолокна для створення легких, міцних та енергоефективних матеріалів; енергоефективну кераміку нового покоління; технологічні ресурси, серед яких використання розумних матеріалів для 3D-друку; відновлювальні енергетичні ресурси: сонячні панелі нового покоління, вітряні турбіни, які забезпечують більшу продуктивність і тривалість експлуатації; біоматеріали, до яких відносять штучні тканини з природних волокон.

Управління ефективністю використання матеріальних ресурсів є важливим фактором, що визначає економічну стабільність і стійкий розвиток. У сучасному світі, де запаси природних ресурсів обмежені, а попит на них зростає, раціональне використання сировини стало принциповим завданням.

Так, фахівцями ООН передбачається, що глобальний дефіцит водних ресурсів на планеті сягне до 2030 року 40 % [16]. Населення планети постійно зростає, і для задоволення його потреб сільське господарство та енергетичний сектори повинні збільшити власну продуктивність. Відповідно до прогнозів, до 2050 року сільське господарство, яке є основним споживачем прісної води, зобов'язане підвищити світове виробництво продуктів харчування на 60 %, переважно в країнах, що розвиваються. Також спостерігається зростаючий попит на промислові товари, що створює додаткове навантаження на водні ресурси. Прогнозується, що в період з 2000 по 2050 рік світовий попит на воду для промислових цілей зросте на 400 % [16].

Ефективне управління матеріальними ресурсами важливо забезпечити з використанням нових підходів. Перш за все, важливо впроваджувати концепцію економіки замкнутого циклу, яка передбачає оптимізацію використання ресурсів шляхом їх повторного використання і переробки. Це означає, що замість традиційного підходу до виробництва і споживання потрібно переходити до системи, в якій продукти та матеріали постійно перебувають у використанні. Це дозволить не лише зменшити кількість відходів, але й знизити необхідність у нових ресурсах, що, своєю чергою, зменшить навантаження на екологію.

Таблиця 1

Основні класифікаційні групи матеріальних ресурсів

Ознака класифікації	Види ресурсів	Приклади та коротка характеристика
За природою походження	Відновлювальні	Ресурси, які можуть відновлюватися природним шляхом (наприклад, вода, ліс, сонячна енергія).
	Невідновлювальні	Ресурси, які не відновлюються або відновлюються дуже повільно (наприклад, нафта, природний газ, вугілля).
	Промислові	Результат попередньої праці людини (пластик, цемент, тканина, папір).
За роллю у виробництві	Сировина та основні матеріали	Складають основу готового продукту (метал, деревина, зерно, руда).
	Допоміжні матеріали	Додають продукту певних властивостей або обслуговують обладнання (мастила, фарби, клей).
	Напівфабрикати	Продукція, що пройшла частину обробки (заготовки, лиття, деталі для збирання).
	Комплектуючі вироби	Готові вироби інших підприємств, що входять до складу продукції (двигуни, мікросхеми).
	Готова продукція	Закінчені вироби, що готові до продажу (наприклад, автомобілі, електроніка).
За терміном використання	Основні засоби	Мають значний термін експлуатації, не змінюють форму, зношуються поступово (будівлі, верстати, авто).
	Оборотні активи	Споживаються за один цикл, повністю переносять вартість на створений продукт (паливо, сировина, тара).
За функціональним призначенням	Паливо та енергія	Для технологічних цілей, опалення, транспорту (вугілля, газ, електроенергія).
	Запасні частини	Для ремонту та заміни зношених вузлів машин і механізмів.
	Тара та пакування	Для зберігання та перевезення (ящики, мішки, контейнери, плівка).
За можливістю повторного використання	Первинні	Використовуються вперше (свіжа сировина).
	Вторинні	Відходи виробництва, що підлягають переробці (металобрухт, макулатура, склобій).
За місцем походження	Місцеві ресурси	Доступні у певному регіоні (місцева сировина).
	Імпортні ресурси	Матеріали та сировина, що постачаються з інших країн.

Джерело: систематизовано з використанням [15]

Другою ключовою стратегією має стати підвищення енергоефективності. Це досягається через впровадження нових технологій і матеріалів, які споживають менше енергії під час виробництва та експлуатації. Наприклад, використання відновлювальних джерел енергії (сонячної, вітрової) може суттєво знизити залежність від викопних палив. Також важливо розвивати «зелену» інфраструктуру та екосистемні послуги, які не тільки підтримують готову продукцію, але й забезпечують природні функції, такі як очищення води та фільтрація повітря.

Застосування цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) і великі дані (Big Data), може значно поліпшити процеси управління ресурсами. Завдяки цим технологіям підприємства можуть краще контролювати використання матеріалів, оптимізувати запаси і своєчасно виявляти проблеми, що призводять до нерегульованих витрат. Впровадження нових технологій, таких як автоматизація та роботизація, може суттєво знизити витрати ресурсів під час виробництва, завдяки чому підвищується загальна ефективність підприємств. Крім того, контроль якості, що передбачає впровадження високих стандартів для сировини та готової продукції, може допомогти зменшити відходи та покращити ефективність.

Важливою стратегією є ресурсно-орієнтоване управління. Постійний моніторинг та аналіз витрат матеріальних ресурсів допомагають виявляти неефективності в процесах їх використання. Це дозволяє своєчасно усувати проблеми та оптимізувати витрати.

Важливим є використання альтернативних рішень, які допомагають зменшити залежність від невідновлювальних ресурсів. Розробка нових матеріалів або їх замінників, таких як біопластики замість нафтопродуктів, є важливим кроком у напрямку сталого розвитку. Рециклінг, або програми переробки, що передбачають повернення невідновлювальних ресурсів в економіку, також відіграє важливу роль. Це включає в себе збирання та повторне використання матеріалів, що значно знижує негативний вплив на навколишнє середовище.

Забезпечення екологічної відповідальності є ще однією ключовою стратегією управління ресурсами. Дотримання екологічних норм і стандартів, таких як обмеженість на викиди забруднюючих речовин або на видобуток природних ресурсів, є необхідним для збереження екологічної рівноваги.

Участь у програмах сталого розвитку, які передбачають зменшення впливу на екосистеми, підвищення ефективності виробництва та збереження природних ресурсів, також є важливим аспектом цього процесу.

Для успішного управління матеріальними ресурсами необхідно забезпечити партнерство між урядом, бізнесом та громадськістю. Лише через спільні зусилля можна досягти стійкого розвитку. Адаптація та реалізація державними структурами відповідних законодавчих і регуляторних механізмів сприятиме формуванню екологічно відповідального підходу до використання матеріальних ресурсів на всіх рівнях.

Важливо розвивати освітні програми щодо стійкого використання ресурсів для всіх учасників процесу: від учнів і студентів до директорів підприємств та державних службовців. Підвищення рівня свідомості та знань у цій сфері дасть змогу ефективно реалізувати впроваджені стратегії на практиці. Публікація інформації про досягнення й заходи підприємств у сфері ефективності використання ресурсів сприятиме підвищенню усвідомленості серед громадськості та заохоченню до екологічно свідомих дій.

Важливим в управлінні невідновлювальними ресурсами є модель ресурсно-орієнтованого управління, що передбачає постійний моніторинг витрат, їх планування з використанням систем цифрового програмного забезпечення «ERP» (Enterprise Resource Planning) [17], що дозволяє уникнути перевитрат та стати суб'єктам господарювання більш адаптивними до змін попиту.

Впровадження ERP-системи в управлінні невідновлювальними матеріальними ресурсами дозволяє досягти більшої ефективності, прозорості процесів і зменшення витрат, що є надзвичайно важливим у контексті сталого розвитку бізнесу та охорони навколишнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Структурна таблиця модулів ERP

Модуль ERP	Основні функції	Результат для бізнесу
Фінанси та облік	Головна книга, дебіторська/кредиторська заборгованість, податки, бюджетування.	Прозорі грошові потоки, швидке закриття періодів, точна звітність.
Управління персоналом (HRM)	Облік кадрів, нарахування зарплати, табелювання, оцінка ефективності (KPI).	Автоматизація виплат, контроль завантаження персоналу, розвиток кар'єри та компетенцій персоналу.
Виробництво (MRP)	Планування потужностей, специфікації (BOM), контроль якості, цехове управління.	Зниження собівартості, дотримання термінів виробництва, мінімізація браку.
Продажі та CRM	Керування лідами, воронка продажів, виставлення рахунків, історія взаємодії.	Зростання конверсії, лояльність клієнтів, прогнозування доходів.
Склад та логістика (WMS/SCM)	Управління запасами, інвентаризація, закупівлі, відстеження відвантажень.	Оптимальні залишки (без дефіциту та надлишків), швидка доставка.
Проекти	Управління етапами, ресурсами, часом та кошторисами проектів.	Контроль маржинальності кожного проекту та дотримання дедлайнів.
ВІ та Аналітика	Збір даних з усіх модулів, побудова дашбордів, прогнозування.	Прийняття рішень на основі цифр, а не інтуїції.

Джерело: систематизовано на основі [17]

Планування ресурсів з використанням систем ERP дозволяє забезпечити:

1. Інтеграцію даних. ERP-системи об'єднують дані з різних підрозділів підприємства, таких як управління запасами, фінанси, виробництво, закупівлі та продажі. Це дозволяє отримати єдину, цілісну картину використання всіх ресурсів і витрат, що важливо для ухвалення об'ґрунтованих рішень.

2. Управління запасами. Системи ERP забезпечують автоматизовану управлінську інформацію про рівень запасів матеріальних ресурсів. Це дозволяє підприємствам: контролювати обсяги запасів, оптимізувати замовлення.

3. Прогнозування попиту. ERP-системи використовують аналітичні інструменти для прогнозування попиту на продукцію. За допомогою історичних даних і алгоритмів прогнозування, компанії можуть виявляти тенденції споживання, що допомагає вчасно адаптувати виробничі плани; планувати з урахуванням сезонності, визначити періоди підвищеного попиту і відповідно налаштувати виробництво.

4. Підвищення ефективності виробництва. ERP-системи можуть оптимізувати виробничі процеси через гнучке планування, що дозволить підприємствам швидко адаптуватися до змін у попиті та ресурсах, забезпечуючи адаптивність виробничих процесів, зменшувати витрати часу на рутинні завдання, підвищуючи продуктивність працівників та зменшуючи ймовірність помилок.

5. Управління фінансами. ERP-системи також дозволяють краще управляти фінансами, що є

важливою складовою в контексті використання невідновлювальних матеріальних ресурсів шляхом отримання фінансової звітності, оптимізації витрат.

6. Взаємодію з постачальниками та партнерами. Завдяки ERP-системам підприємства можуть швидше і простіше взаємодіяти з постачальниками. ERP забезпечує централізований доступ до інформації про постачальників і дозволяє швидше виконувати закупівлі ресурсів. ERP-системи допомагають управляти контрактами з постачальниками, що забезпечує прозорість у відносинах та ефективність закупівель.

Система ефективного використання ресурсів повинна носити системний характер та охоплювати заходи з інституціоналізації управління матеріальними ресурсами, врахування сталого використання ресурсів у стратегіях реалізації багатосторонніх екологічних угод; фінансування сталого використання матеріальних ресурсів та підтримки їхнього сталого споживання, створення циркулярних, ресурсоефективних бізнес-моделей.

Згідно з моделлю «Global Resources Outlook» [18], світ у використанні ресурсів рухається за одним із трьох шляхів: 1) Business as Usual, за яким видобуток матеріальних ресурсів зростатиме зі 100 млрд тонн до 160 млрд тонн на рік; 2) ефективного управління ресурсами з використанням інноваційних технологій споживання, що дозволить стабілізувати видобуток на рівні 120–130 млрд тонн без втрати темпів росту ВВП; 3) сценарій зеленого переходу та розвитку циркулярної економіки. В цій ситуації важливо переосмислити традиційні ресурсомісткі практики та зосередити увагу на важливості переходу до більш сталих економічних систем, що враховують екологічні обмеження і соціальні потреби.

Сталий розвиток економіки можливий завдяки впровадженню інноваційних технологій та ефективних стратегій управління ресурсами. Ці зміни можуть забезпечити гідний рівень життя для людей, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу. У цьому контексті необхідна співпраця між державним і приватним секторами для розробки та реалізації політик, які стимулюють ефективне використання матеріальних ресурсів та підтримують екологічну стійкість.

Висновки з проведеного дослідження. Ефективність використання матеріальних ресурсів є критично важливим елементом для досягнення сталого розвитку економіки. Зменшення витрат, соціальна справедливість й екологічна відповідальність – це основні переваги, які впливають із раціонального управління ресурсами. Ефективне управління матеріальними ресурсами в умовах сталого розвитку вимагає серйозних зусиль та взаємодії між різними секторами суспільства. Часові та безпекові виклики, що постали перед людством, вимагають комплексного підходу, здатного не лише задовольнити потреби сьогодення, а й забезпечити добробут майбутніх поколінь. Впровадження та ефективне використання ERP-систем є критично важливим для оптимізації планування ресурсів у контексті невідновлювальних матеріальних ресурсів. Це допоможе підприємствам зменшувати витрати, підвищувати продуктивність, адаптуватися до змін у попиту та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

На тлі глобальних екологічних викликів подальших досліджень потребують питання інтеграції екологічних цілей в економічне планування для досягнення сталого розвитку. Лише належні ініціативи здатні змінити парадигму виробництва і споживання, просуваючи суспільство до більш збалансованого майбутнього.

Література

1. Глобальний огляд ресурсів 2024 року. URL: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/rich-countries-use-six-times-more-resources-generate-10-times> (дата звернення: 10.07.2025).
2. Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л., Рандерс Й., Беренс В. Межі зростання: доповідь для Римського клубу. Київ : Green Wave, 2018. 464 с. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/mezhi-zrostantnja-30-rokiv-potomu.html?srsId=AfmBOopnwJG43_7RCtvBhn7DqMtlItzdXkUU4c-ItP_HjFucDrmfyj3I (дата звернення: 10.07.2025).
3. Daly H. E. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Boston : Beacon Press, 1996. 264 p. URL: <http://pinguet.free.fr/daly1996.pdf> (дата звернення: 10.07.2025).
4. Weizsäcker E. U., Lovins A. B., Lovins L. H. Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use : the New Report to the Club of Rome. London : Earthscan, 1997. 322 p.
5. Schmidt-Bleek F. Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften. Berlin : Birkhäuser, 1994. 302 с.
6. McDonough W., Braungart M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. New York : North Point Press, 2002. 208 p.
7. Stahel W. R. The Circular Economy: A User's Guide. London : Routledge, 2019. 112 p.
8. Jackson T. Prosperity Without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 310 p.
9. Реворт К. Економіка пончика. Як економісти XXI століття бачать світ / пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.

10. Мельник Л. Г. «Зелена» економіка (досвід ЄС і практика України у світлі III і IV промислових революцій) : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 463 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/72334> (дата звернення: 12.07.2025).
11. Хвесик М. Сталій розвиток України: проблеми та перспективи. *Економіст*. 2011. № 4. С. 8-9. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2014/5.pdf (дата звернення: 13.07.2025).
12. Потапенко В. Г. Трансформація системи природокористування України на засадах «зеленої» економіки: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук. Київ : Міжнародний науково-техн. ун-т ім. академіка Ю. Бугая, 2014. 444 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/36759> (дата звернення: 15.07.2025).
13. Марченко О. Ю., Грабін О. Ю. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-62>
14. Філософія сталого розвитку в умовах цифрової трансформації як основа збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стійкості / Кивлюк О., Гарбар Г., Пунченко О., Арабаджієв Д., Андрюкайтене Р. *Humanities studies*. 2024. Випуск 21(98). С. 45-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-06>
15. Управління матеріальними ресурсами. URL: <https://surl.li/zpjzji> (дата звернення: 16.07.2025).
16. Доповідь ООН: до 2030 року глобальний дефіцит водних ресурсів на планеті досягне 40%. URL: <https://surl.li/jlhrhz> (дата звернення: 16.07.2025).
17. Визначення планування ресурсів підприємства (ERP). URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> (дата звернення: 18.07.2025).
18. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (дата звернення: 19.07.2025).

References

1. United Nations Environment Programme (2024), "Global Resources Outlook 2024", available at: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/rich-countries-use-six-times-more-resources-generate-10-times> (access date July 10, 2025).
2. Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and Behrens, W. (2018), *Mezhi zrostantia: dopovid dlia Rymskoho klubu* [The Limits to Growth: Report for the Club of Rome], Green Wave, Kyiv, Ukraine, 464 p., available at: <https://www.yakaboo.ua/ua/mezhi-zrostantja-30-rokiv-potomu.html> (access date July 10, 2025).
3. Daly, H.E. (1996), *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston, USA, 264 p., available at: <http://pinguet.free.fr/daly1996.pdf> (access date July 10, 2025).
4. Weizsäcker, E. U., Lovins, A. B. and Lovins, L. H. (1997), *Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use : the New Report to the Club of Rome*. Earthscan, London, 322 p.
5. Schmidt-Bleek, F. (1994), *Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften*, Birkhäuser, Berlin, 302 p.
6. McDonough, W. and Braungart, M. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York, USA, 208 p.
7. Stahel, W.R. (2019), *The Circular Economy: A User's Guide*, Routledge, London, UK, 112 p.
8. Jackson, T. (2017), *Prosperity Without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow*, 2nd ed., Routledge, London, UK, 310 p.
9. Raworth, K. (2019), *Ekonomika ponchyka. Yak ekonomisty XXI stolittia bachat svit* [Doughnut Economics. How 21st Century Economists See the World], Translated by Kozhedub D., Nash Format, Kyiv, Ukraine, 296 p.
10. Melnyk, L.H. (2018), *"Zelena" ekonomika (dosvid YeS i praktyka Ukrainy u svitli III i IV promyslovykh revoliutsii)* [Green economy (EU experience and practice of Ukraine in the context of Industry 3.0 and 4.0)], textbook, Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, 463 p., available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/72334> (access date July 12, 2025).
11. Khvesyk, M. (2011), "Sustainable development of Ukraine: problems and prospects", *Ekonomist*, no. 4, pp. 8-9, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2014/5.pdf (access date July 13, 2025).
12. Potapenko, V.H. (2014), "Transformation of the environmental management system of Ukraine on the basis of green economy", Thesis for Dr. Sc. (Econ.), International Scientific and Technical University named after Yuriy Buhai, Kyiv, Ukraine, 444 p., available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/36759> (access date July 15, 2025).
13. Marchenko, O.Yu. and Hrabyn, O.Yu. (2024), "Green and digital transformation of Ukraine's economy: priorities of post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-62>.
14. Kyvliuk, O., Harbar, H., Puchenko, O. et al. (2024), "Philosophy of sustainable development in the conditions of digital transformation as a basis for balanced economic growth, social welfare and

environmental sustainability", *Humanities Studies*, Issue 21(98), pp. 45-54, DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-06>.

15. "Material resource management", available at: <https://surl.li/zpjzji> (access date July 16, 2025).

16. United Nations (2025), "Report: global water deficit will reach 40% by 2030", available at: <https://surl.li/jlhrhz> (access date July 16, 2025).

17. Oracle (2025), "Definition of Enterprise Resource Planning (ERP)", available at: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> (access date July 18, 2025).

18. Razumkov Centre (2019), "Green investments in sustainable development: global experience and Ukrainian context", available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (access date July 19, 2025).

Желюк Т.Л.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Мета. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів як ключового драйвера сталого розвитку економіки, розробка рекомендацій щодо оптимізації використання матеріальних ресурсів в умовах сучасних викликів для збереження цілісності, екологічного балансу та підвищення якості життя населення.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових методів. Методи аналізу та синтезу використано для оцінювання сучасного стану використання матеріальних ресурсів та виявлення ключових факторів їхньої ефективності. Методи структуризації та систематизації застосовано при узагальненні підходів до управління матеріальними ресурсами в умовах циркулярної, цифрової та інноваційної економіки. Абстрактно-логічний метод використано для формулювання теоретичних узагальнень і висновків щодо ролі ресурсоефективності як драйвера сталого розвитку економіки.

Результати дослідження. Встановлено, що ефективність використання матеріальних ресурсів є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобальних кліматичних, демографічних та безпекових викликів. Обґрунтовано, що раціональне використання ресурсів сприяє зниженню виробничих витрат, мінімізації негативного впливу на довкілля та підвищенню якості життя населення. Проаналізовано сучасні практики підвищення ресурсоефективності крізь призму циркулярної, цифрової та інноваційної економіки, визначено роль впровадження альтернативних матеріалів і ресурсозберігаючих технологій. Доведено, що застосування цифрових систем управління (зокрема ERP-рішень) забезпечує оптимізацію планування, управління запасами та прогнозування попиту, що підвищує ефективність виробничих процесів. Підтверджено, що інноваційні технології дозволяють досягати більшого економічного результату за меншого обсягу використаних ресурсів.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано, що ефективність використання матеріальних ресурсів слід розглядати як системоутворюючий драйвер сталого розвитку економіки, який, на відміну від традиційних підходів, інтегрує принципи циркулярної економіки, цифровізації та інноваційного управління, що дає змогу підвищити ресурсну продуктивність і екологічну стійкість економічних систем. Удосконалено підходи до управління матеріальними ресурсами шляхом поєднання інструментів цифрового планування, ресурсоефективних технологій та циркулярних моделей виробництва. Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо ролі інноваційних технологій у забезпеченні оптимізації використання ресурсів і формуванні передумов сталого економічного зростання.

Практична значущість результатів дослідження. Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів підприємствами та органами державного управління при формуванні стратегій ефективного використання матеріальних ресурсів. Запропоновані підходи можуть бути застосовані для впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку циркулярних моделей виробництва, цифровізації управління ресурсами, а також при розробленні політики сталого розвитку та підвищення екологічної безпеки економіки.

Ключові слова: матеріальні ресурси, сталий розвиток, ефективність використання, стратегії управління, циркулярна економіка, інноваційні технології, програмне забезпечення «ERP».

Zheliuk T.L.

EFFECTIVENESS OF MATERIAL RESOURCE USE AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Purpose. The aim of this study is to analyse the efficiency of material resource use as a key driver of sustainable economic development, and to develop recommendations for optimizing the use of material resources in the face of contemporary challenges, with a view to preserving integrity, maintaining ecological balance, and improving the quality of life for the population.

Methodology of research. The methodological basis of the study consists of a set of general scientific methods. Methods of analysis and synthesis were used to assess the current state of material

resource use and identify key factors affecting their efficiency. Methods of structuring and systematization were applied in generalizing approaches to the management of material resources in the context of a circular, digital, and innovative economy. The abstract and logical method was used to formulate theoretical generalizations and conclusions regarding the role of resource efficiency as a driver of sustainable economic development.

Findings. It has been established that the efficient use of material resources is a key factor in ensuring sustainable economic development amid global climate, demographic, and security challenges. It has been demonstrated that the rational use of resources contributes to reducing production costs, minimizing negative environmental impacts, and improving the quality of life for the population. Current practices for improving resource efficiency have been analysed through the lens of the circular, digital, and innovative economy, and the role of introducing alternative materials and resource-saving technologies has been identified. It is demonstrated that the use of digital management systems (in particular, ERP solutions) ensures the optimization of planning, inventory management, and demand forecasting, which increases the efficiency of production processes. It is confirmed that innovative technologies allow for greater economic results with a smaller volume of resources used.

Originality. It is substantiated that the efficiency of the use of material resources should be viewed as a systemic driver of sustainable economic development which, unlike traditional approaches, integrates the principles of the circular economy, digitalization, and innovative management, thereby enabling an increase in resource productivity and the environmental sustainability of economic systems. Approaches to material resource management have been improved by combining digital planning tools, resource-efficient technologies, and circular production models. Theoretical provisions regarding the role of innovative technologies in ensuring the optimization of resource use and creating the prerequisites for sustainable economic growth have been further developed.

Practical value. The practical significance lies in the ability of businesses and government agencies to utilize the findings when formulating strategies for the efficient use of material resources. The proposed approaches can be applied to the implementation of resource-saving technologies, the development of circular production models, the digitalization of resource management, as well as in the formulation of sustainable development policies and the enhancement of the economy's environmental safety.

Key words: material resources, sustainable development, utilization efficiency, management strategies, circular economy, innovative technologies, ERP software.

Дата надходження рукопису: 06.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 10.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.28>

JEL Classification: L19, L20, M21, O31

Борисяк О.В.,
д-р екон. наук,
заступник директора навчально-наукового інституту
інноватики, природокористування та інфраструктури,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4818-8068>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІМПЕРАТИВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Borysiak O.V.,
dr.sc.(econ.),
deputy director of Educational and Research Institute of
Innovation, Nature Management and Infrastructure,
West Ukrainian National University, Ternopil

IMPERATIVE OF INTELLECTUALIZATION OF THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING INNOVATIVE ACTIVITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Постановка проблеми. Сучасна турбулентність суспільних процесів вимагає нового управлінського мислення до організації бізнесу. Змістом інноваційної активності підприємства є синергія принципів, технологій та інструментів розкриття внутрішнього ресурсного потенціалу для забезпечення виробництва і виведення на ринок товару в умовах нелінійних змін. Особливе значення у підтримці конкурентоспроможності підприємства має інтеграція у бізнес-процеси принципів інклюзивності, екологічної відповідальності шляхом використання цифрових технологій.

Зокрема, в останні роки відстежується тренд щодо інтенсивного проникнення у різні сфери життя штучного інтелекту. Використання такого цифрового інструменту в управлінні бізнесом насамперед направлене на оптимізацію бізнес-процесів, що включає оперативний збір інформації, її систематизацію та, як результат, ідентифікацію найбільш доцільного управлінського рішення з мінімізацією втрат на усьому ланцюзі формування вартості товару. У розрізі зростання потреби у посиленні інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства, інтелектуалізація системи управління бізнесом розглядається як спосіб формування клієнтоорієнтованого позиціонування на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку підприємства, посилення його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на ринку є постійним предметом дослідження науковців. Зокрема, Кащена Н. і Чміль Є., визначають пріоритетне значення інноваційного розвитку підприємств у контексті повоєнної відбудови України, роблячи акцент на важливості «інвестицій, інновацій та нововведень, які здатні забезпечити найвищий ефект при затраті найменшого ресурсу у всіх сферах економічної діяльності» [1]. Інші вітчизняні науковці [2] також наголошують на важливості поживлення інноваційних процесів підприємств для відновлення інфраструктури України. У цьому контексті, важливе значення має оцінка та аналіз аспекту адаптації та впровадження стратегічних змін, а також їхнього впливу на інноваційний розвиток підприємства [3].

Організація системи управління інноваційним розвитком підприємства розглядається у літературі також під впливом цифрової трансформації [4–7]. У розрізі цього питання, відзначено особливості розвитку стартапів як інноваційної форми бізнесу [4; 8]. Особливістю «дослідження стартапів є можливість зрозуміти фактори виживання, збереження конкурентних переваг та ефективної адаптації бізнесу до змін» [4]. До того ж «розвиток цифрових технологій призводить до розширення міжнародної співпраці та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги, формування регіональних та галузевих кластерів, які сприяють розвитку інновацій на основі співпраці між бізнесом, науковими установами та урядом» [9]. Загалом фокус уваги робиться на дослідженні ролі цифрових технологій у забезпеченні інноваційного розвитку різних бізнес-процесів і залученні інвестицій для інновацій [9–11]. Зокрема, виокремлено цифрові екосистеми, складні інформаційні системи та аналітику великих даних як основні елементи інноваційного розвитку промислових підприємств [9].

Таким чином, проведений огляд наукових доробків засвідчив актуальність питання інноваційного розвитку підприємств, впровадження інновацій у бізнес-процеси. Особливе значення «в системі управління інноваційним розвитком підприємства визначено забезпечення інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень та розробки стратегії інноваційної активності, орієнтованої на отримання нових конкурентних переваг, посилення ринкових позицій безпечне функціонування й досягнення бажаних параметрів соціо-еколого-економічного розвитку» [1]. Оптимізація бізнес-процесів на засадах інтелектуалізації сприяє структуризації етапів ведення бізнесу, прозорості здійснених операцій, посиленню взаємодії із клієнтами і доступності послуг. Разом з цим, інтенсивний розвиток цифрових технологій та їхня багатопрофільність у застосуванні зумовлюють здійснювати пошук нових підходів до інтелектуалізації системи управління бізнесом у контексті посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація імперативної закономірності щодо посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства через трансформацію системи управління бізнесом на засадах інтелектуалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний розвиток підприємства розглядається «з позиції процесу, шляху, здатності розвиватись, відносин підприємств, його реакції протидії» [12], а також через «ідентифікацію спроможності підприємства до полівекторного економічного зростання за рахунок впровадження інновацій та нововведень, орієнтованих на отримання нових конкурентних переваг, посилення ринкових позицій, безпечне функціонування й досягнення бажаних параметрів соціо-еколого-економічного розвитку» [1]. Проте, слід відзначити, що стратегія інноваційного розвитку підприємства насамперед пов'язана із впровадженням змін та попередженням ризиків, а це обумовлює необхідність ідентифікувати бізнес-процеси з позиції їхньої сталості та умов для виникнення можливих ризиків. На цьому шляху цінним є «забезпечення здатності використання підприємством інноваційних ідей та реалізація ним інноваційного потенціалу» [2, с. 11-12]. З огляду на це, необхідність інноваційного розвитку підприємства трансформується у процес посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства, що, своєю чергою, зумовлює необхідність посилення безпекового аспекту в системі управління бізнес-процесами. Під впливом засад сталого розвитку стійкість бізнес-процесів визначається крізь призму економічної безпеки, екологічної безпеки, соціальної безпеки. Такий безпековий аспект розглядається у розрізі сформованої екосистеми підприємства.

Складовими екосистеми підприємства з позиції необхідності посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності є факторне середовище, комплекс ресурсного забезпечення, бізнес-процеси, а також моделі управління бізнес-процесами. Екосистема підприємства функціонує за рахунок узгодженості між такими її підсистемами: «організаційна (проведення аналітичних досліджень; регламентація технології аналітичного процесу, порядку та періодичності проведення досліджень; загальне керівництво та прийом виконаних аналітичних робіт); інформаційна (акумуляція релевантних інформаційних масивів даних; налаштування системи обміну інформацією, необхідною для менеджерів різних рівнів, із регламентацію її обсягу і структури; забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації; використання адаптованої інформації для обґрунтування та прийняття управлінських рішень); методична (вибір і розробка методичного інструментарію ідентифікації рівня інноваційної активності та розвитку підприємства; визначення змін потенціалу їх формування; оцінювання ефективності управління інноваційним розвитком підприємства); технічна (використання сучасної комп'ютерної техніки та новітніх технологій обробки даних; програмного забезпечення всіх етапів і процедур аналізу)» [1].

Інноваційна активність підприємства передбачає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем і стійкий внутрішній маркетинг. Це включає управління інноваційним розвитком бізнес-процесів, формування людського капіталу, інвестиційну привабливість, проектний аналіз, технологічне оновлення. Крім того, «стратегічні зміни та управління ними сприяють формуванню середовища, що стимулює творчий підхід й пошук нестандартних рішень, що особливо важливо в умовах постійної

динаміки ринку. Вони дають можливість підприємствам швидко адаптуватися до нових вимог споживачів та ринкових тенденцій, підвищуючи свою конкурентоспроможність» [3].

Особливістю інноваційної активності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вплив факторів сталого розвитку, що проявляється через розбудову вуглецево-нейтральної економіки та цифрову трансформацію, створення умов для інклюзивної економіки та циркулярної економіки. Зокрема, під впливом зміни клімату глобальним стратегічним завданням є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. У Європейському Союзі перехід до кліматичної нейтральності для сфери бізнесу реалізовується через функціонування вуглецевих ринків. З огляду на це, особливе значення має кліматичне та циркулярне управління ресурсами підприємств [13]. Такий тренд зумовлює зміну бізнес-свідомості щодо ролі інновацій на підприємстві, перепроєктування стратегії підприємства від інноваційного розвитку до посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності.

Балансуючу роль тут виконує імператив інтелектуалізації системи управління бізнесом, зокрема «в контексті можливостей і прагнення суб'єкта господарювання до змін в умовах мінливості бізнес-середовища, уподобань споживачів та взаємовідносин зі стейкхолдерами» [1]. На рис. 1 представлено таку роль, що полягає в реалізації принципів сталого розвитку підприємства і принципів інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства через розробку і впровадження комплексу інтелектуалізованих інструментів для підтримки стратегічних безпекових напрямів таких як економічна безпека, екологічна безпека, соціальна безпека підприємства.

Інтенсивність впровадження інтелектуальних систем в управління бізнесом окреслюється зовнішніми трендами. Серед таких зовнішніх трендів виділяють «доступ до зовнішніх міжнародних цифрових платформах, які об'єднують учасників інноваційного ринку» [9].

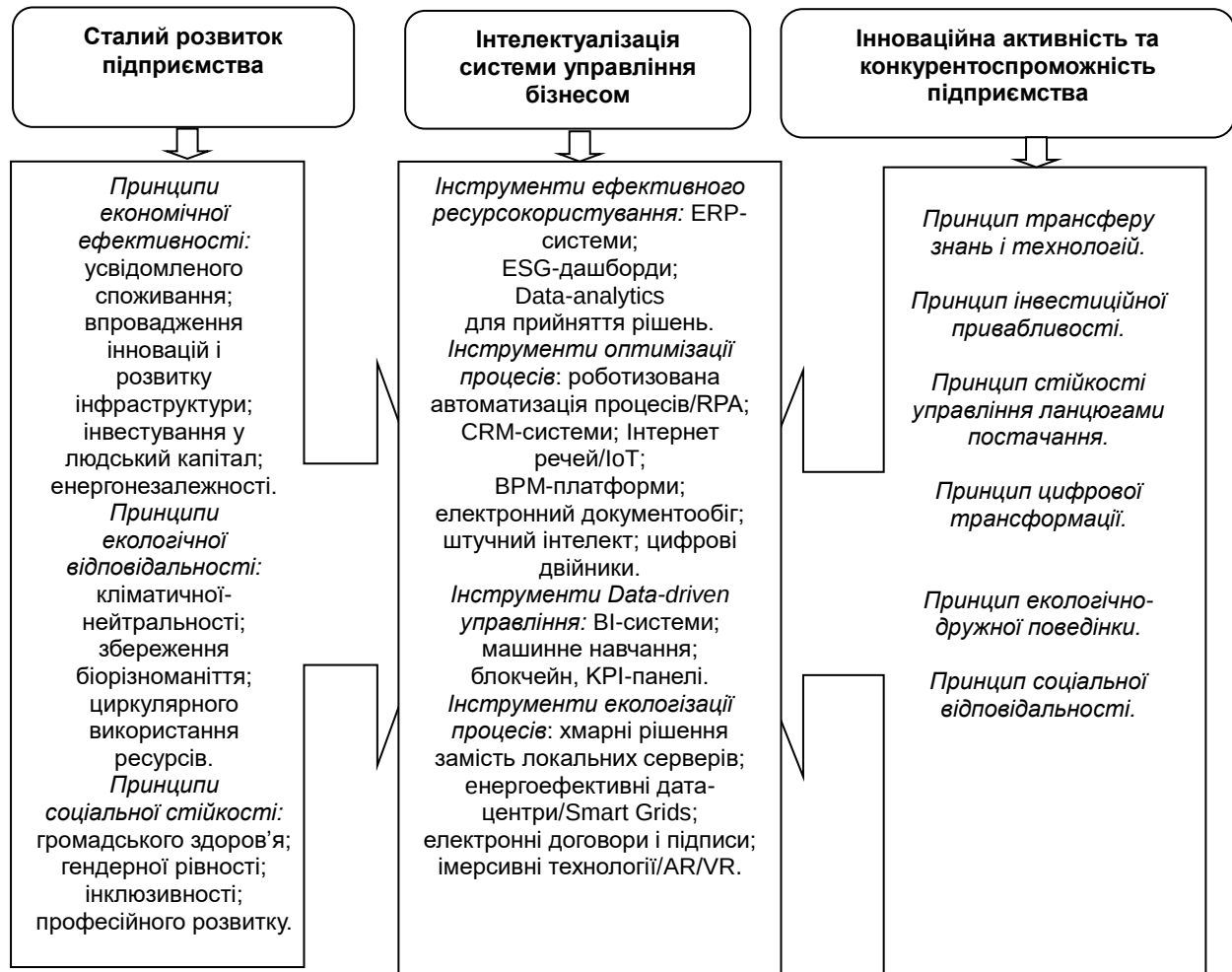


Рис. 1. Роль інтелектуалізації системи управління бізнесом у сталому розвитку, інноваційній активності та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

«Серед ключових технологічних тенденцій, які сприяють успішному веденню інноваційного бізнесу виділяють штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT), технологію блокчейн, технологію для спільного та автономного використання, моделі peer-to-peer (P2P),

технології FinTech-рішень» [4], імерсивні технології (табл. 1). Зокрема, щодо останніх, імерсивних технологій, сьогодні існує підвищений інтерес через їхню різноманітність, гнучкість і багатопрофільність у використанні. Це дозволяє провести оцінку реальних та можливих умов. Серед таких технологій виділяють «RR (real reality) – «реальна реальність» або об'єктивна реальність, в якій ми перебуваємо і яку сприймаємо органами чуттів; VR (virtual reality) – віртуальна реальність, це змодельована дійсність із застосуванням сучасних технологій, коли до 3D проєкцій додається звук, а подекуди й тактильні відчуття; AR (augmented reality) – доповнена («додана») реальність, коли в реальну дійсність (RR) додаються елементи віртуальної, змодельованої реальності; MR (mixed reality) – змішана реальність, це VR з певними доповненнями RR, або AR; XR (extended reality) – розширена реальність, це загальна назва для AR- і VR-технологій; 360°-фото, відео-контент, що складається з одного об'ємного фото 360° чи відео або декількох поєднань фото і відеозображень» [14].

Таблиця 1

Технології інтелектуалізації системи управління бізнесом для посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Підвищують ефективність прийняття управлінських рішень через швидкий пошук інформації, її систематизацію та аналіз. Застосування інтелектуальних алгоритмів сприяють бізнесу в автоматизації процесів, аналізі великих масивів даних, а також прогнозуванні ринкових трендів.
Інтернет речей (IoT)	Використовують для моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у реальному часі, прогнозування потреби у технічному обслуговуванні, покращення логістичних процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами.
Технологія блокчейн	Підвищує прозорість транзакцій, забезпечує безпеку фінансових операцій та створює нові підходи до управління даними.
Імерсивні технології	Технології допомагають здійснити повне або часткове занурення у віртуальний світ або різні види поєднання реальної і віртуальної реальності. Використання імерсивних технологій забезпечує ефект повної або часткової присутності в альтернативному просторі.
Технології, що забезпечують автономне і спільне використання	Платформи, що базуються на принципах спільного споживання ресурсів, відкривають нові можливості для бізнесу.
Моделі peer-to-peer (P2P)	Моделі дозволяють компаніям оптимізувати використання активів, підвищувати доступність послуг і розширювати ринкові можливості.
Технології FinTech-рішень	Фінансові технології значно змінили підхід до управління фінансами, пропонуючи цифрові платформи для мобільних платежів, онлайн-банкінгу, альтернативного кредитування та автоматизованих фінансових сервісів. Використання FinTech підвищує фінансову доступність та ефективність бізнес-операцій.
Бізнес-модель Freemium	Модель поєднує безкоштовний доступ до базових функцій із можливістю придбання розширених сервісів або преміальних функцій. Ця модель стала широко поширеною серед технологічних компаній, інноваційних стартапів та інтернет-платформ, дозволяючи їм ефективно залучати клієнтів і створювати стаке джерело доходу.

Джерело: сформовано на основі [4; 14]

Особливе значення у посиленні інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства має функціонування STEM-лабораторій. На рівні підприємства такі лабораторії виконують роль трансферу ідей, концепцій у площину досліджень, інноваційних дій та тестування технологій. Функціонування STEM-лабораторій є середовищем для створення і тестування прототипів, розробки нових та удосконалення наявних продуктів, застосування робототехніки, високотехнологічного розвитку. Робота у лабораторіях включає використання таких сучасних технологій та інструментів для розробки, перевірки інновацій: 3D-друк, IoT-платформи, робототехнічні комплекси, цифрові двійники, імерсивні технології та ін.

Окремої уваги заслуговує інтеграція у бізнес-процеси агентів ШІ (штучного інтелекту). У цьому контексті слід відзначити результати досліджень McKinsey, згідно яких: «кожен шістнадцятий працівник, можливо, буде змушений змінити професію до 2030 року. Зростання кількості робочих місць буде більш зосереджено на висококваліфікованих роботах (наприклад, у сфері охорони здоров'я або науки, технологій, інженерії та математики/STEM), тоді як робочі місця середньої та низької кваліфікації (такі як громадське харчування або допоміжні офісні посади) скоротяться» [15].

Поряд з цим, пріоритетність інноватики для забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає розвитку креативного мислення персоналу, повного розкриття їхнього потенціалу, формування команд новаторів і створення спеціалізованих інноваційних підрозділів. В

умовах воєнного стану, а також майбутньої поствоєнної відбудови підприємств України застосування інклюзивного підходу до командоутворення передбачає врахування соціокультурного різноманіття, поєднання досвіду різних поколінь працівників, особливостей трудової поведінки осіб з особливими потребами, творчих здібностей працівників (зокрема представників креативних професій), а також ризиків можливої деформації трудової поведінки та інших супутніх чинників.

Враховуючи такий прогноз у розрізі необхідності посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств, ключова роль має належати роботи персоналу у STEM-лабораторіях. Це є своєрідні площадки для корпоративного навчання, розвитку як цифрових навичок, так і soft навичок, генерування ідей, розробки та впровадження інновацій. Особлива роль у цьому процесі належить налагодженню співпраці з науковими установами для перевірки висунутих гіпотез, сформованих концепцій через проведення спільних прикладних досліджень і можливість тестування прототипів у виробничому середовищі.

Висновки з проведеного дослідження. Функціонування підприємств у непередбачуваних умовах обумовлює застосування принципу гнучкості до прийняття управлінських рішень і використання адаптивних інструментів для забезпечення стійкості бізнес-процесів. Особливе місце належить використанню цифрових технологій, що сприяють реалізації поточних операційних процесів через їхню автоматизацію. Це дозволяє зосередити увагу на створенні нових продуктів та удосконаленні бізнес-процесів.

За таких умов, імперативність інтеграції інтелектуалізації у бізнес-процеси є безумовно конкурентною перевагою і способом посилення інноваційної активності підприємства. Серед цифрових технологій, що сприяють успішному веденню інноваційного бізнесу виділяють імерсивні технології, що формують додану і віртуальну реальність, штучний інтелект, Інтернет речей. Використання таких технологій у STEM-лабораторіях сприяє інноваційному розвитку бізнесу, посиленню інноваційної активності та конкурентоспроможності на ринку. Перспективи подальших досліджень полягають у моделюванні бізнес-процесів шляхом використання імерсивних технологій.

Література

1. Кашена Н., Чміль Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>.
2. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
3. Левицький В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>.
4. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
5. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation / Wang Z., Lin S., Chen Y., Lyulyov O., Pimonenko T. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(9020). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
6. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling / Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Vol. 2. P. 194-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>.
7. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 21. № 3(52). С. 65-79. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784).
8. Маргасова В., Іванова Н., Попело О. Тенденції розвитку світових start-up екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 3(39). Р. 142-159. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).
9. Popelo O. The role of digital technologies in the innovative development of an industrial enterprise. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2025. Vol. 2(42). P. 250-261. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-250-261](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-250-261).
10. Yang X. Digital Transformation and Innovation Investments. *Advances in Economics and Management Research ICDEBM*. 2024. 2024. Vol. 10. P. 307-315. DOI: <https://doi.org/10.56028/aemr.10.1.307.2024>.

11. Прядко О. М., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Маркетингова координація інноваційних процесів в умовах цифровізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1(85). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2024-85-13>.
12. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
13. Борисяк О. В., Вовчук Д. М. Низьковуглецеві критичні технології в Україні та Європейському Союзі: кліматичне і циркулярне управління ресурсами підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8>.
14. Кравченко С. М. EDtech та іммерсивні технології як інноваційні тренди в освіті: досвід США. *Modern directions of scientific research development : Proceedings of XIV International Scientific and Practical Conference* (Chicago, July 13-15, 2022). BoScience Publisher, Chicago, USA. P. 223-227. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731305/> (дата звернення: 02.07.2025).
15. What is the future of work? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work> (дата звернення: 02.07.2025).

References

1. Kashchena, N., and Chmil, E. (2022), "Theoretical and methodological foundations of analyzing innovative development of an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 43, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>.
2. Doroshkevich, K., Kolinko, N., and Dzvonyk, R. (2024), "Innovative development of an enterprise: essence, significance, and visualization of components", *Ekonomichnyi prostir*, no. 190, pp. 8-14, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
3. Levytskyi, V. (2024), "Assessment and analysis of the impact of strategic change management on the innovative development of an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 67, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>.
4. Anopa, A.S., and Illiashenko, S.M. (2025), "Features of innovative business management in the context of digital transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no.71, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
5. Wang, Z., Lin, S., Chen, Y. et al. (2023), "Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation", *Sustainability*, Vol. 15(9020), DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
6. Iastremska, O., Rudych, A., Bumane, I. et al. (2024), "Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, Vol. 2, pp. 194-200, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>.
7. Vovk, O.M. (2023), "Formation of the innovative potential of enterprises in the conditions of digitalization of regional economic systems", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia ta praktyka upravlinnia*, Vol. 21, no. 3(52), pp. 65-79, DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784).
8. Marhasova, V., Ivanova, N. and Popelo, O. (2024), "Trends in the development of world start-up ecosystems and the attraction of best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine", *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, Iss. 3(39), pp. 142-159, DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).
9. Popelo, O. (2025), "The role of digital technologies in the innovative development of an industrial enterprise", *Problems and Prospects of Economics and Management*, Vol. 2(42), pp. 250-261, DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-250-261](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-250-261).
10. Yang, X. (2024), "Digital Transformation and Innovation Investments", *Advances in Economics and Management Research ICDEBM 2024*, Vol. 10, pp. 307-315, DOI: <https://doi.org/10.56028/aemr.10.1.307.2024>.
11. Priadko, O.M., Chmil, H.L. and Olinichenko K.S. (2024), "Marketing coordination of innovative processes in the context of digitalization", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1(85), DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2024-85-13>.
12. Doroshkevych, K., Kolinko, N. and Dzvonyk, R. (2024), "Innovative development of an enterprise: essence, significance, and visualization of components", *Ekonomichnyi prostir*, no. 190, pp. 8-14, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
13. Borysiak, O. and Vovchuk, D. (2023), "Low-carbon critical technologies in Ukraine and the European Union: climate and circular resource management of enterprises", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, Iss. 29, pp. 53-59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8>.
14. Kravchenko, S.M. (2022), "EDtech and immersive technologies as innovative trends in education: the experience of the USA", *Modern directions of scientific research development : Proceedings of XIV International Scientific and Practical Conference* (July 13-15, 2022), BoScience Publisher, Chicago, USA, pp. 223-227, available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731305/> (access date July 02, 2025).

15. What is the future of work?, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work> (access date July 02, 2025).

Борисяк О.В.

ІМПЕРАТИВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Ідентифікація імперативної закономірності щодо посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства через трансформацію системи управління бізнесом на засадах інтелектуалізації.

Методика дослідження. Для розгляду складових екосистеми підприємства з позиції необхідності посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності застосовано системний аналіз. Методи абстрагування та діалектичного пізнання дозволили виокремити імператив інтелектуалізації системи управління бізнесом. Застосування методу узагальнення дозволило визначити особливості технологій інтелектуалізації системи управління бізнесом для посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження. Стратегія інноваційного розвитку підприємства пов'язана із впровадженням змін і попередження ризиків, а це обумовлює ідентифікувати бізнес-процеси з позиції їхньої сталості та умов для виникнення можливих ризиків. Відзначено, що інноваційна активність підприємства передбачає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем і стійкий внутрішній маркетинг. Інтелектуалізація системи управління бізнесом розглядається як спосіб формування клієнтоорієнтованого позиціонування на ринку, складова посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів на засадах інтелектуалізації сприяє структуризації етапів ведення бізнесу, прозорості здійснених операцій, посиленню взаємодії із клієнтами і доступності послуг. Узагальнено особливості технологій інтелектуалізації системи управління бізнесом для посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. Виокремлено важливість ролі у посиленні інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства функціонування STEM-лабораторій, а також вплив агентів ШІ (штучного інтелекту).

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку положення щодо посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації системи управління бізнесом на засадах інтелектуалізації, відмінною особливістю якого є імперативність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, розробка і тестування інноваційних продуктів у STEM-лабораторіях, залучення до бізнес-процесів агентів ШІ (штучного інтелекту).

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження сприятимуть підприємствам у посиленні інноваційної активності та конкурентоспроможності через використання сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та імерсивних технологій, для оптимізації бізнес-процесів у результаті співпраці із представниками науки та інформаційних технологій.

Ключові слова: цифровізація бізнесу, цифрові технології, штучний інтелект, інновації, інноваційна активність підприємства, конкурентоспроможність, інвестиції, управління розвитком бізнесу, сталий розвиток.

Borysiak O.V.

IMPERATIVE OF INTELLECTUALIZATION OF THE BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING INNOVATIVE ACTIVITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Purpose. The purpose of the article is to identify the imperative pattern of strengthening the innovative activity and competitiveness of enterprise through the transformation of the business management system based on intellectualization.

Methodology of research. System analysis was used to examine the components of the enterprise ecosystem from the perspective of the need to strengthen innovation activity and competitiveness. Methods of abstraction and dialectical cognition made it possible to highlight the imperative of intellectualizing the business management system. The use of the generalization method made it possible to identify the features of technologies for intellectualizing the business management system to enhance the innovative activity and competitiveness of enterprise.

Findings. The strategy of innovative development of enterprise is linked to the implementation of changes and risk prevention, which requires identifying business processes from the perspective of their sustainability and conditions for the emergence of possible risks. It is noted that the innovative activity of enterprise involves constant interaction with the external environment and sustainable internal marketing. The intellectualization of business management systems is considered a way to establish customer-oriented positioning in the market, a component of strengthening innovative activity and the competitiveness of enterprise. Optimizing business processes based on intellectualization helps structure the stages of doing business, make transactions more transparent, and boost customer engagement and service accessibility. The features of technologies for the intellectualization of business management systems to enhance the innovative activity and competitiveness of enterprises are summarized. The importance of the role of STEM

laboratories in enhancing the innovative activity and competitiveness of enterprises, as well as the influence of AI (artificial intelligence) agents are highlighted.

Originality. Further development of provisions has been made in strengthening innovative activity and competitiveness of enterprises under conditions of business management system transformation based on intellectualization, a distinctive feature of which is the imperative integration of digital technologies into business processes, the development and testing of innovative products in STEM laboratories, involvement of AI (artificial intelligence) agents in business processes.

Practical value. The research results will help enterprises strengthen their innovation activity and competitiveness through the use of modern digital technologies, in particular artificial intelligence and immersive technologies, to optimize business processes as a result of cooperation with representatives of science and information technologies.

Key words: business digitalization, digital technologies, artificial intelligence, innovation, innovative activity of an enterprise, competitiveness, investments, business development management, sustainable development.

Дата надходження рукопису: 08.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 05.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

UDC 336:339.9

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.30>

JEL Classification: F02, F36, G20, O33

Ivashchuk I.O.,
*dr.sc.(econ.), professor, professor at the
department of international economics,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4906-799X>,*
Uhryn B.V.,
*candidate for the third level of higher education “Doctor
of Philosophy” in specialty “International Economic Relations”,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3413-2956>,*
West Ukrainian National University, Ternopil

FINANCIAL ECOSYSTEM OF GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION

Іващук І.О.,
*д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
Угрин Б.В.,
здобувач* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

ФІНАНСОВА ЕКОСИСТЕМА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Statement of the problem. Global economic integration has undergone a long period of formation under the influence of multi-vector factors that became dominant at a certain stage of development of the global economy. Change of leading countries, expansion of territories, technological progress, deepening of the international division of labour, formation of the structure of international relations and the foundations of the world economy, institutional support of integration processes through regional economic integration, opening of new markets and trade and financial liberalization – this is an incomplete list of processes that have become catalysts of global economic integration.

At the same time, the growth of global interdependence of economies, the emergence of new technologies, and the expansion of global economic integration of entities have shown that new vectors are emerging as a response to global challenges and threats. And the emphasis in these processes is shifting to the financial sphere, where a new global financial ecosystem is being formed.

Analysis of recent research and publications. Issues of global integration have remained the subject of research by scientists and think tanks for decades. Quite a few publications by domestic and foreign researchers are devoted to the issues of the development of various forms of integration processes, regional aspects of economic integration, and institutional factors of integration. However, innovative development and global progress, interdependence of countries require the use of an ecosystem approach in the analysis of economic processes.

It has been used in scientific research on the global economy, in particular in the context of the formation of business ecosystems [1], digital ecosystems [2]; ecosystems in the financial sector were studied by T. Oleshko and A. Maryna [3]. O. Borysyuk and M. Datsyuk-Tomchuk [4], I. Yatskevich [5], L. Borysova [6] and other scientists highlighted the peculiarities of the role of ecosystems in the financial market, in particular in financial and payment intermediation. However, global economic integration is not limited to financial markets or digital transformations; under the influence of new challenges, the transformation of the global environment is taking place, which requires an ecosystem approach to the financial aspects of integration processes. This makes the issues of this study relevant.

Statement of the task. The aim of the article is to substantiate the formation of the financial ecosystem of global economic integration as its multi-level environment and identify its characteristics.

Presentation of the main material of the study. Global economic integration in recent decades is a reflection of global transformation processes and national integration strategies of countries, therefore it is constantly evolving to adapt to growing challenges. This evolution is an objective response to the deepening of the growing interdependence of countries, especially in the economic sphere.

* Наук. керівник: Іващук І.О. – д-р екон. наук, професор

In this regard, scientists note the ancient origin of economic globalization as a historically nonlinear process, if we interpret it as “economic interdependence of geographically separated peoples. Only after the “Age of Great Geographical Discoveries” of the 15th–16th centuries did this concept begin to mean the economic integration of the five continents. As for “globalization” in the sense of the participation of most of the world’s countries in a market economy and free trade, it began only in the early 1990s” [7]. An assessment of the trade activity of countries from 1950 to 2024 (Fig. 1) confirms the long-term growth in the physical volumes of world trade, which indicates the deepening of global economic integration in the second half of the 20th – early 21st centuries.

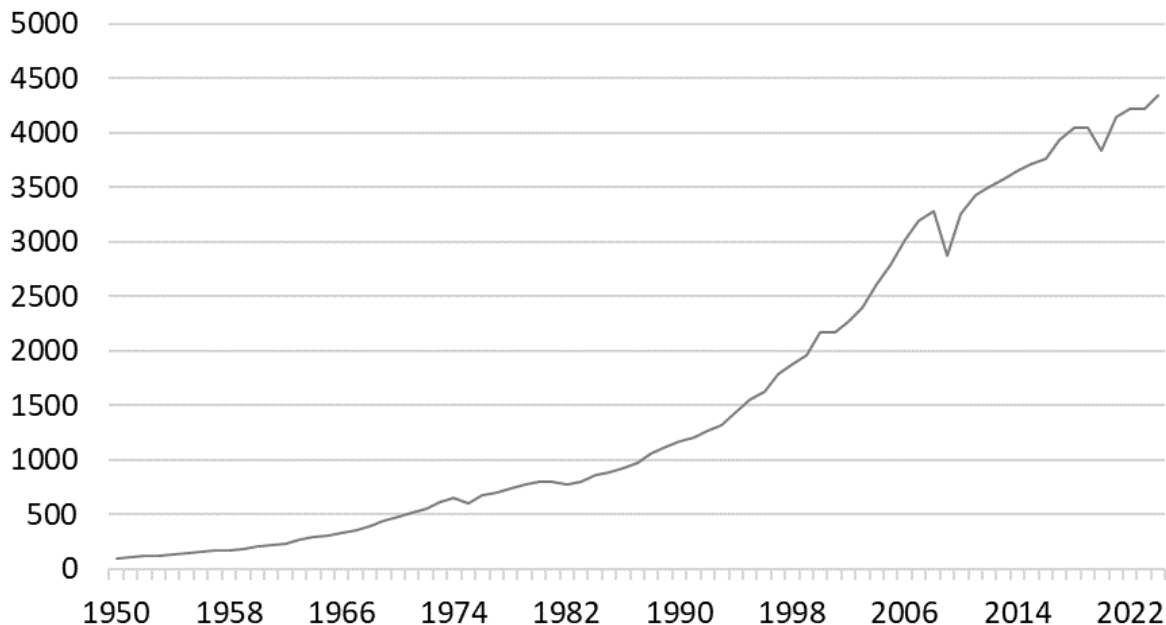


Fig. 1. Dynamics of world trade, 1950–2024. (Volume index, 1950=100)

Source: [8]

Researchers measure the level of global economic integration in different ways. They often use indicators of a country's openness by determining the share of trade in GDP and investment in GDP [9], the involvement of countries in global value chains, composite indices [10], the cumulative impact of openness indicators on industrial development and economic growth [11–13]. And this, to a greater extent, depends on the environment in which ties between countries are formed, and which is transformed into an ecosystem in which these indicators are not enough to assess the level of integration.

The ecosystem, unlike the environment as a set of integration conditions, makes it possible to identify the features of the interaction of the main actors in the process of global economic integration. The functional purpose of the financial ecosystem, according to Ukrainian scientists, is that “it creates conditions for the functioning of capital markets, providing credit, risk management and providing a wide range of financial services” [3].

The financial ecosystem of global economic integration is complex in nature and, from a functional perspective, encompasses both core components and cross-cutting elements that permeate the entire system. We propose the following cross-functional components of the ecosystem that form the environment of global integration: institutional and regulatory, human capital ecosystem, information, risk and sustainable development ecosystem. Accordingly, the basic systems are: monetary and financial, investment, payment and settlement, trade, production, digital, innovation and technological. A feature of the financial ecosystem as a multi-level dynamic environment is its complex nature (Table 1).

At the same time, it is important to note that countries are integrated into the processes of global economic integration to varying degrees. An analysis of the positioning of 182 economies in the coordinates [Globalization Index (KOF); GDP per capita, PPP (*Purchasing Power Parity*), (current international \$)] indicates significant differences between them, and confirms that a high level of globalization (integration into the global environment) is not always accompanied by a high level of economic well-being (Fig. 2). The analysis results show that countries with a low level of globalization have a relatively low level of GDP, but among countries with an average level of globalization, a group of countries is also formed where GDP per capita indicators are below the average.

Table 1

Cross-functional and core systems of the financial ecosystem of global economic integration

Ecosystem component	Key function	Basic elements	Role in global integration
Monetary and financial	Regulation of cash flows and credit, redistribution of monetary resources	Banks, credit market, financial market, capital market, foreign exchange market, credit institutions, FinTech	It provides cross-border capital movement and financial basis for integration processes
Payment and Settlement	International Settlements and Liquidity	Payment Systems, Clearing, Currency Mechanisms	It ensures the Continuity of Transactions between Economies
Investment	Accumulation and placement of capital	Direct and portfolio investments, funds	It contributes to long-term integration of economies
Trade	International exchange of goods and services	Export-import channels, trade networks	It forms the basic interdependence of markets
Manufacturing	Coordination of production between countries	Global value chains	Deepening integration through joint production
Digital+ Information	Coordination and data exchange	Platforms, digital services	It accelerates and scales integration processes
Institutional and regulatory	Formation of rules and standards	Agreements, norms, regulators	It provides stability and predictability
Innovative and technological	Dissemination of knowledge and technology	R&D, startups, technology transfer	It increases dynamics and competitiveness
Human Capital Ecosystem	Labour and Knowledge Mobility	Migration, Education, Skills	It supports the Adaptation of Economies
Risk-stabilization	Managing systemic risks and supporting sustainable development	Insurance, hedging, reserves	It increases ecosystem resilience

Source: developed by the authors

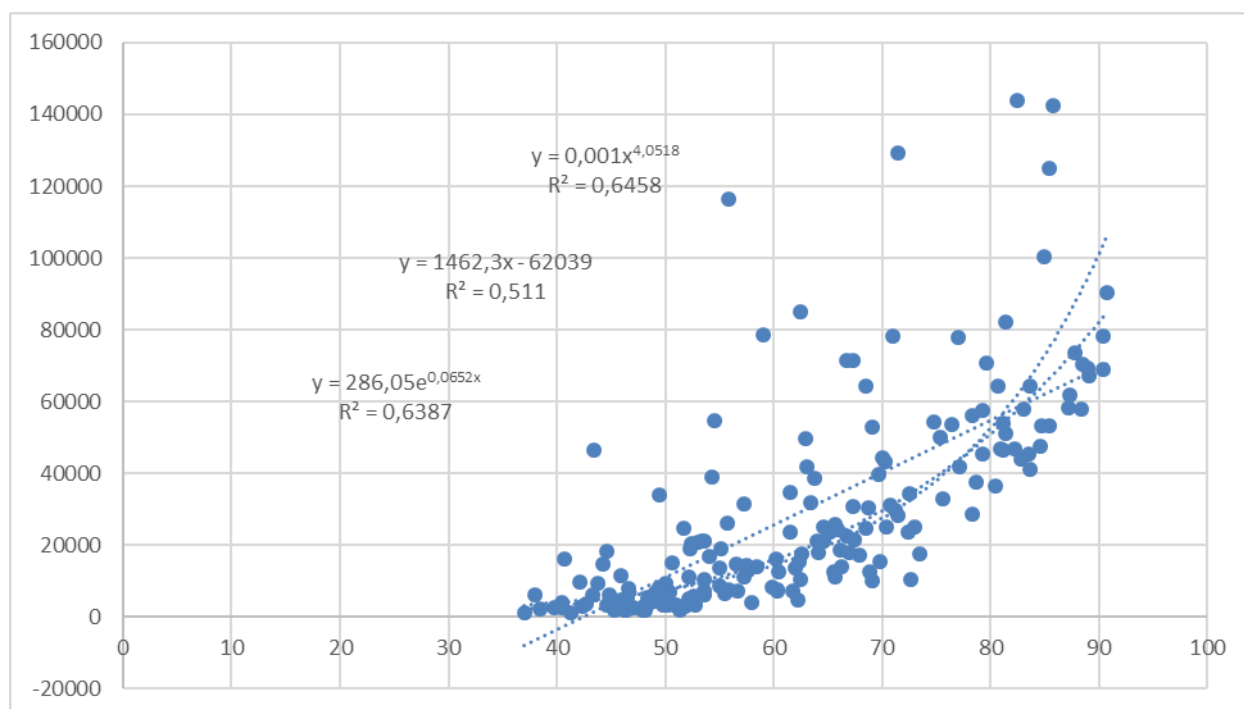


Fig. 2. Positioning of economies in coordinates [Globalization Index; GDP per capita, PPP (current international \$)]

Source: constructed by the authors based on [14; 15]

This may indicate the existence of structural and institutional development problems in these countries, large discrepancies in the structure of the globalization index. If we consider the group of economies with a high level of globalization, it, accordingly, demonstrates higher values of GDP per capita. The analysis confirms that global integration is not the only determinant of economic development, so it is worth considering the impact of its components on economic well-being.

We will conduct a correlation analysis using the Statistica program and construct a correlation matrix to identify pairwise relationships between indicators and the strength of the relationship between them. In our case, the sample was formed by 182 economies (countries and territories); the values of the indicators were taken for 2023 based on World Bank data [14] and the report of KOF Globalisation Index [15]. The following characteristics of the financial ecosystem were selected: GDP per capita – GDP per capita (PPP, current international \$); IG – information globalization; FG, de facto – financial globalization, de facto; FG, de jure – financial globalization, de jure; PG, de facto – political globalization, de facto; IG, de facto – interpersonal globalization, de facto; CG, de facto – cultural globalization, de facto. There is a connection between almost all indicators, but it has different strengths (Table 2).

Table 2

Correlation matrix between characteristics of the financial ecosystem of global economic integration

	GDP per capita.	TG	IG	FG. de facto	FGI. de jure	PG. de facto	IG. de facto	CG. de facto
GDP per capita	1							
TG	0.638661	1						
IG	0.716157	0.646687	1					
FG. de facto	0.657975	0.701189	0.639388	1				
FG. de jure	0.646178	0.619789	0.61128	0.594487	1			
PG. de facto	0.261792	0.206675	0.255065	-0.00044	0.344814	1		
IG. de facto	0.714265	0.687208	0.744362	0.732228	0.546622	-0.10389	1	
CG. de facto	0.762217	0.709492	0.774929	0.598296	0.66817	0.472489	0.660724	1

Source: calculated by the authors based on [14; 15]

The exceptions are the very weak and insignificant relationship Financial globalization de facto ↔ Political globalization de facto and Political globalization de facto ↔ Interpersonal globalization de facto. Political globalization de facto demonstrates the lowest relationship with all other indicators. According to the methodology [10], it includes: the number of embassies in the country, UN peacekeeping missions and the number of non-governmental international organizations operating in the country. As a rule, political globalization responds to solving problems, but not to ensuring and maintaining well-being in the country. Although, on the other hand, its high level may be evidence of a favourable political environment in the country.

Using only a single-factor approach in practice is not advisable given the fragmentation of global development and the peculiarities of the economic development of countries, their different involvement in the processes of global integration. Economies are open, regardless of whether to a greater or lesser extent, so the set of factors can weaken or strengthen the impact on the resulting indicator. We will use the tools of multifactor analysis in order to identify the impact of the set of factors on economic well-being. The significance of the model is assessed using p-value and t-statistics (for coefficients) or F-test (for the entire model), multiple correlation coefficient (R) and multiple determination (R^2). In our case, we have a significant Fisher test for the model, a significant multiple determination coefficient (Table 3).

The obtained multivariate regression shows that after simultaneously controlling for different dimensions of globalization, the largest and most statistically stable positive relationship with GDP per capita (PPP) is observed for: Interpersonal Globalisation, de facto, Cultural Globalisation, de facto; the positive and statistically significant effects of both financial components (de facto and de jure) are less well preserved. At the same time, the information and political components, as well as trade globalization in our study do not demonstrate independent significance. The value of the coefficient of determination is 0.692, i.e. the included indicators explain about 69.2% of the total variation in the GDP per capita indicator in PPP in the studied sample of economies. About 30.8% of the variation of the dependent variable remains unexplained within the framework of this model, i.e. there are factors that were not included in the model. Therefore, the research will be continued and aimed at expanding the model and including other institutional and economic factors.

In further research, we will use the cluster analysis method, which will allow us to form groups of economies according to the characteristics previously selected for correlation analysis and to identify patterns. A hierarchical cluster analysis dendrogram was constructed in the Statistica program for 182 observations to determine the number of clusters, which makes it possible to identify the structure of similarities. Analysis of the dendrogram indicates the presence of a clearly expressed hierarchical structure in the sample and the existence of three or four clusters is traced (Fig. 3).

Table 3

Results of multifactor regression model estimation

Regression Statistics	
Multiple R	0.8315693
R Square	0.6915075
Adjusted R Square	0.6790968
Standard Error	16457.116
Observations	182

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	7	1.06E+11	1.51E+10	55.71901	3.297E-41
Residual	174	4.71E+10	2.71E+08		
Total	181	1.53E+11			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	-47120.859	10432.263	-4.517	0.000	-67710.928	-26530.790	-67710.928	-26530.79
TG	-93.797	115.491	-0.812	0.418	-321.740	134.146	-321.740	134.146
IG	155.628	177.194	0.878	0.381	-194.099	505.355	-194.099	505.355
FG, de facto	239.209	108.774	2.199	0.029	24.523	453.895	24.523	453.895
FG, de jure	191.111	91.911	2.079	0.039	9.708	372.514	9.708	372.514
PG, de facto	115.260	75.180	1.533	0.127	-33.123	263.642	-33.123	263.642
IG, de facto	410.190	113.737	3.606	0.000	185.708	634.672	185.708	634.672
CG, de facto	302.278	88.709	3.408	0.001	127.193	477.363	127.193	477.363

Source: calculated by the authors based on [13; 14]

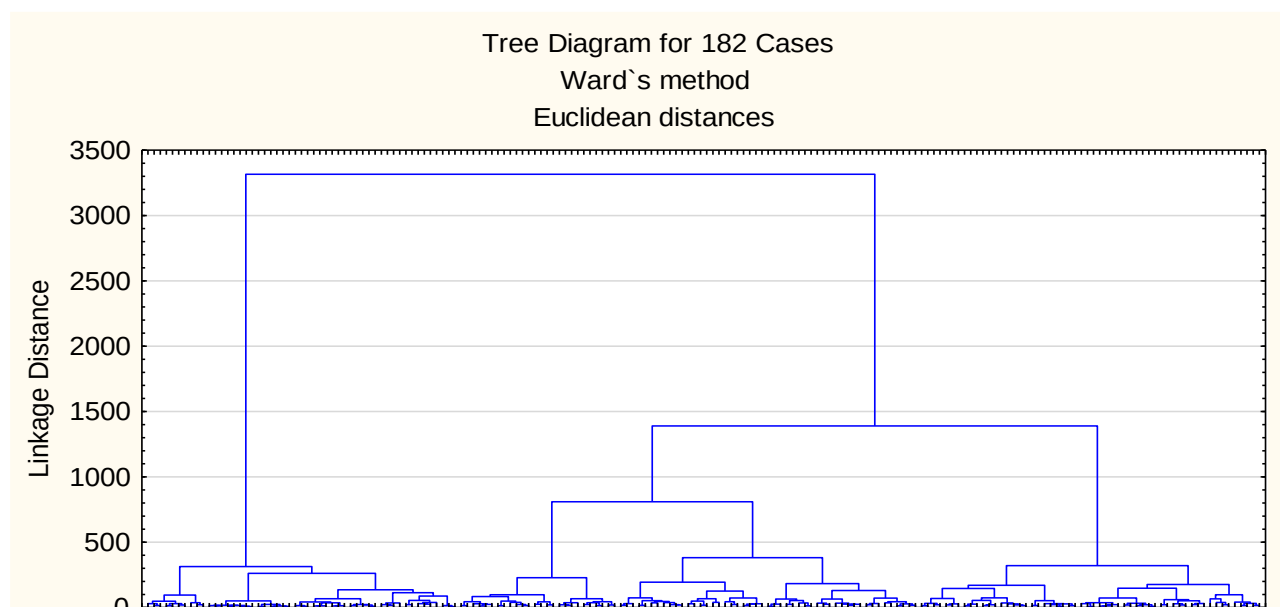


Fig. 3. Dendrogram of cluster analysis

Source: calculated by the authors according to [15]

After determining the number of clusters, we apply the non-hierarchical k-means method to determine the composition of clusters and calculate the average values of variables for further economic interpretation (Fig. 4).

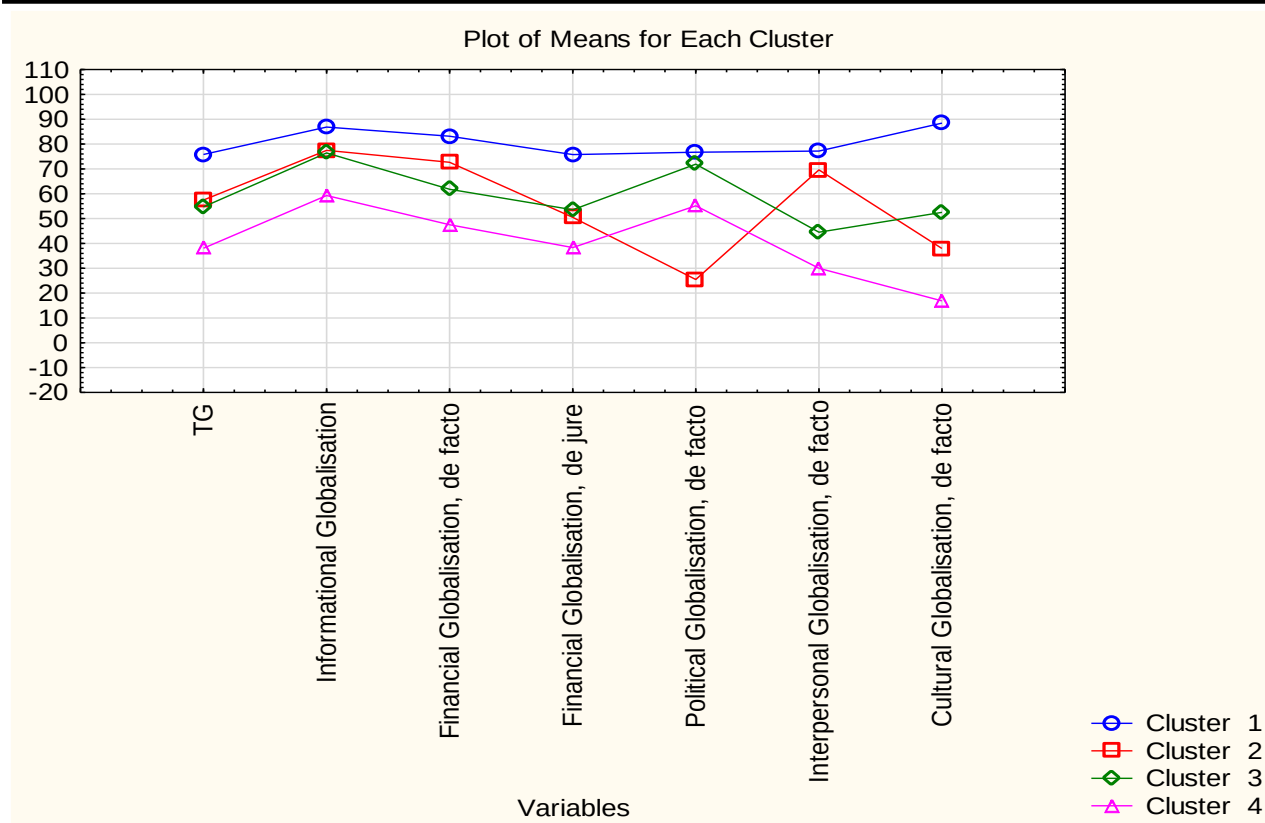


Fig. 4. Average values of indicators of global economic integration in clusters

Source: calculated by the authors according to [15]

The first cluster was formed by 49 economies with a high level of economic development, international integration and stable institutions (Table 4).

Table 4

Structure of Cluster 1 and its characteristics

Australia	France	Latvia	Norway	Slovak Republic																																							
Austria	Germany	Lebanon	Poland	Slovenia																																							
Bahrain	Greece	Lithuania	Portugal	Spain																																							
Belgium	Hong Kong SAR, China	Luxembourg	Qatar	Sweden																																							
Bulgaria	Hungary	Macao SAR, China	Romania	Switzerland																																							
Canada	Ireland	Malaysia	Saudi Arabia	United Arab Emirates																																							
Croatia	Israel	Malta	Serbia	United Kingdom																																							
Cyprus	Italy	Netherlands	Singapore	USA																																							
Czech Republic	Japan	New Zealand																																									
Denmark	Jordan	<table><tr><td rowspan="2">Variable</td><td colspan="3">Descriptive Statistics for Cluster 1 Cluster contains 49 cases</td></tr><tr><td>Mean</td><td>Standard Deviation</td><td>Variance</td></tr><tr><td>TG</td><td>75,83388</td><td>10,32166</td><td>106,5367</td></tr><tr><td>Informational Globalisation</td><td>86,85449</td><td>5,60150</td><td>31,3768</td></tr><tr><td>Financial Globalisation, de facto</td><td>83,15633</td><td>10,83482</td><td>117,3934</td></tr><tr><td>Financial Globalisation, de jure</td><td>75,77428</td><td>9,19599</td><td>84,5662</td></tr><tr><td>Political Globalisation, de facto</td><td>76,71571</td><td>19,12215</td><td>365,6565</td></tr><tr><td>Interpersonal Globalisation, de facto</td><td>77,19775</td><td>10,36344</td><td>107,4009</td></tr><tr><td>Cultural Globalisation, de facto</td><td>88,47224</td><td>8,05691</td><td>64,9138</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>			Variable	Descriptive Statistics for Cluster 1 Cluster contains 49 cases			Mean	Standard Deviation	Variance	TG	75,83388	10,32166	106,5367	Informational Globalisation	86,85449	5,60150	31,3768	Financial Globalisation, de facto	83,15633	10,83482	117,3934	Financial Globalisation, de jure	75,77428	9,19599	84,5662	Political Globalisation, de facto	76,71571	19,12215	365,6565	Interpersonal Globalisation, de facto	77,19775	10,36344	107,4009	Cultural Globalisation, de facto	88,47224	8,05691	64,9138				
Variable	Descriptive Statistics for Cluster 1 Cluster contains 49 cases																																										
	Mean				Standard Deviation	Variance																																					
TG	75,83388				10,32166	106,5367																																					
Informational Globalisation	86,85449				5,60150	31,3768																																					
Financial Globalisation, de facto	83,15633				10,83482	117,3934																																					
Financial Globalisation, de jure	75,77428				9,19599	84,5662																																					
Political Globalisation, de facto	76,71571				19,12215	365,6565																																					
Interpersonal Globalisation, de facto	77,19775				10,36344	107,4009																																					
Cultural Globalisation, de facto	88,47224	8,05691	64,9138																																								
Estonia	Korea																																										
Finland	Kuwait																																										

Source: created by the authors

This cluster is characterized by the highest average values for all indicators, which indicates a complex and stably expressed integration into the global space. Particularly high values are observed in cultural, informational and financial globalization, which reflects intensive inclusion in both international market processes and exchanges of information resources. High indicators of political and interpersonal globalization indicate systemic openness and interaction of economies with the external environment. The first cluster can be characterized as a group of economies with a high level of globalization, which form the core of global economic integration.

The second cluster (Cluster 2) demonstrates a mostly average level of integration by most indicators. It was formed by 38 economies (Table 5). Information globalization and financial globalization de facto are most clearly represented in this cluster, which indicates a relatively high degree of involvement in international information flows and actual financial globalization. At the same time, the values of political globalization de facto are lower compared to other clusters, which may reflect less intensive participation in political processes at the international level. Given the economic development of the economies that formed the second cluster, the indicator of interpersonal globalization de facto is relatively high, which may be associated with the activity of transnational contacts of the population (migration, communication or tourism ties), but the level of cultural globalization remains low. That is, the second cluster can be defined as a group with moderately pronounced and structurally uneven globalization, dominated by economic and information determinants.

Table 5

Structure of Cluster 2 structure and its characteristics

Albania	Djibouti	Kyrgyz Republic	Palau	Suriname																																													
Antigua and Barbuda	Dominica	Lesotho	Samoa	Tonga																																													
Aruba	Eswatini	Maldives	San Marino	Trinidad and Tobago																																													
Bahamas	Georgia	Mauritius	Sao Tome and Principe	Uzbekistan																																													
Barbados	Grenada	Micronesia, Fed STS	Seychelles	Vanuatu																																													
Belize	Guyana	Montenegro	St Kitts and Nevis	West Bank and Gaza																																													
Botswana	Iceland	Oman	St Lucia																																														
Brunei Darussalam	Jamaica	Descriptive Statistics for Cluster 2 Cluster contains 38 cases <table><tr><th>Variable</th><th>Mean</th><th>Standard Deviation</th><th>Variance</th><th></th></tr><tr><td>TG</td><td>57,43921</td><td>14,39864</td><td>207,3208</td><td></td></tr><tr><td>Informational Globalisation</td><td>77,48816</td><td>8,99913</td><td>80,9844</td><td></td></tr><tr><td>Financial Globalisation, de facto</td><td>72,68737</td><td>12,22682</td><td>149,4951</td><td></td></tr><tr><td>Financial Globalisation, de jure</td><td>50,50632</td><td>16,96171</td><td>287,6996</td><td></td></tr><tr><td>Political Globalisation, de facto</td><td>25,46395</td><td>15,18049</td><td>230,4473</td><td></td></tr><tr><td>Interpersonal Globalisation, de facto</td><td>69,58737</td><td>15,13385</td><td>229,0335</td><td></td></tr><tr><td>Cultural Globalisation, de facto</td><td>37,95342</td><td>16,19577</td><td>262,3029</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>			Variable	Mean	Standard Deviation	Variance		TG	57,43921	14,39864	207,3208		Informational Globalisation	77,48816	8,99913	80,9844		Financial Globalisation, de facto	72,68737	12,22682	149,4951		Financial Globalisation, de jure	50,50632	16,96171	287,6996		Political Globalisation, de facto	25,46395	15,18049	230,4473		Interpersonal Globalisation, de facto	69,58737	15,13385	229,0335		Cultural Globalisation, de facto	37,95342	16,19577	262,3029						
Variable	Mean				Standard Deviation	Variance																																											
TG	57,43921				14,39864	207,3208																																											
Informational Globalisation	77,48816				8,99913	80,9844																																											
Financial Globalisation, de facto	72,68737				12,22682	149,4951																																											
Financial Globalisation, de jure	50,50632				16,96171	287,6996																																											
Political Globalisation, de facto	25,46395				15,18049	230,4473																																											
Interpersonal Globalisation, de facto	69,58737				15,13385	229,0335																																											
Cultural Globalisation, de facto	37,95342	16,19577	262,3029																																														
Cabo Verde	Kiribati																																																

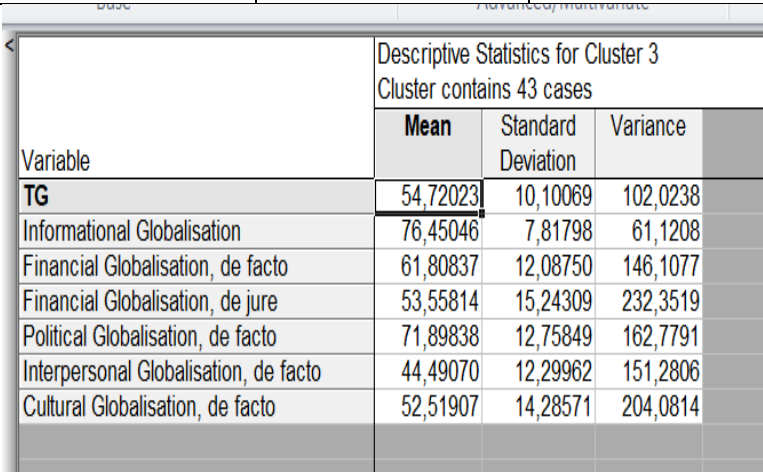
Source: created by the authors

These economies are integrated into global financial flows, but, as the analysis shows, they do not have a sufficient institutional basis, which negatively affects the stability of financial flows. In addition, the cluster is quite heterogeneous in structure, because it includes both small island states and resource economics (for example, Oman, Botswana, etc.). Globalization in these economies has a compensatory nature: it is a necessary condition for economic functioning, but does not always transform into sustainable long-term growth.

Cluster 3 includes 43 countries, geographically diverse, typically with medium levels of economic growth (Table 6). This group also includes the so-called emerging economies. The countries in this cluster are characterized by an orientation towards external markets and international financial interactions, a medium level of financial integration, and a high level of political globalization. That is, they are significantly integrated globally, but their degree and quality vary depending on the region, economic structure and institutional policy.

Table 6

Structure of Cluster 3 and its characteristics

Argentina	Costa Rica	Kazakhstan	North Macedonia	Sri Lanka
Armenia	Dominican Republic	Libya	Panama	Thailand
Azerbaijan	Ecuador	Mexico	Paraguay	Tunisia
Belarus	Egypt	Moldova	Peru	Turkey
Bosnia and Herzegovina	El Salvador	Mongolia	Philippines	Ukraine
Brazil	Fiji	Morocco	Russian Federation	Uruguay
Cambodia	Guatemala	Namibia	South Africa	Vietnam
Chile	Honduras	Nicaragua	Senegal	
China	India			
Colombia	Indonesia			

Source: created by the authors

The fourth cluster (Table 7) shows the lowest scores in the sample for the studied indicators of global integration, in particular in the interpersonal and cultural dimensions, which reflects limited integration into humanitarian, social and cultural global processes. At the same time, within this cluster there is an increased level of de facto political globalization, which contrasts quite well with the general trend of low values of other indicators. This combination may indicate a situation where international interaction is supported mainly through political channels, but does not have intensive economic, cultural or interpersonal ties.

The fourth cluster was formed by 52 economies, as a rule, these are the so-called countries of the Global South with a low or lower average level of economic development, whose economies are in a state of transformation. The economies of the fourth cluster have limited diversification of production, a high share of the agricultural sector or extractive industry in the structure of the economy, and a low ability to finance social development programs.

The conducted cluster analysis confirms that financial ecosystems of global economic integration may have common features, but in each group of economies (in our case in a cluster) form special characteristics. Thus, in the studied sample of countries, financial ecosystems of integration are formed mainly around international bank settlements, direct investments, migrant transfers and external financing, while full-fledged integration through capital markets is characteristic only for some large economies. The revealed difference between de facto and de jure financial globalization reflects a structural asymmetry: actual flows can be significant even under conditions of incomplete liberalization, or, conversely, formal openness does not guarantee a high intensity of real integration in the presence of institutional risks.

Analysing the financial determinants of global economic integration, we will determine the relationship between the de jure financial globalization index (normative and institutional dimension) and the de facto financial globalization index (actual integration into international financial flows). According to the methodology for determining the KOF Globalization Index, these indicators have different components, which are given in Table 8.

Table 7

Structure of Cluster 4 and its characteristics

Afghanistan	Chad	Haiti	Mozambique	Sudan
Algeria	Comoros	Iran	Myanmar	Syrian Arab Republic
Angola	Congo, Dem. Rep.	Iraq	Nepal	Tajikistan
Bangladesh	Congo, Dem. Rep.	Kenya	Niger	Tanzania
Benin	Cote d'Ivoire	Lao PDR	Nigeria	Timor-Leste
Bhutan	Ethiopia	Liberia	Pakistan	Togo
Bolivia	Gabon	Madagascar	Papua New Guinea	Uganda
Burkina Faso	The Gambia	Malawi	Rwanda	Venezuela, RB
Burundi	Ghana	Mali	Sierra Leone	Zambia
Cameroon	Guinea	Mauritania	Solomon Islands	Zimbabwe
Central African Republic	Guinea-Bissau	Descriptive Statistics for Cluster 4 Cluster contains 52 cases		
		Variable	Mean	Standard Deviation
		TG	38,04865	9,11602
		Informational Globalisation	59,31808	7,24797
		Financial Globalisation, de facto	47,50423	15,30052
		Financial Globalisation, de jure	38,31693	13,58012
		Political Globalisation, de facto	55,16462	16,21962
		Interpersonal Globalisation, de facto	29,99154	10,82764
		Cultural Globalisation, de facto	16,85885	8,64561

Source: created by the authors

Table 8

Financial globalization in the structure of economic globalization of the Globalization Index: de facto and de jure components

Financial globalization (de facto)	Value (%)	Financial globalization (de jure)	Value (%)
Financial globalization in general	50.0	Financial globalization in general	50.0
Foreign Direct Investment	25.7	Investment Restrictions	31.0
Portfolio investments	15.3	Capital account openness	38.5
International debt	29.9	International investment agreements	30.5
International reserves	0.5		
International income payments	28.6		

Source: [15]

The obtained results (Fig. 5) indicate a positive relationship between the two indices of financial integration, since economies with a higher level of formal financial openness, as a rule, also demonstrate a higher level of actual participation in global financial processes. At the same time, there is significant variability in the values of de facto financial globalization for medium and even high values of the de jure indicator. This indicates that the liberalization of financial legislation does not always automatically transform into real financial flows.

The indicators of financial globalization de jure characterize the regulatory and institutional conditions for the liberalization of capital movements and the protection of foreign investments, therefore they include the following indicators: the level of restrictions on foreign ownership and the regulation of international capital flows, the openness of the capital account (the Chinn–Ito capital account openness index), international investment agreements (the number of bilateral investment agreements (BITs) and treaties with investment provisions (TIPs)).

For the financial ecosystem, the institutional factor plays a crucial role, because, as the developers of the famous Chinn–Ito Index note, “financial openness does contribute to the development of the stock

market, but only when a threshold level of general development of legal systems and institutions is reached. The general level of legal development is more important than the level of financial and specific legal/institutional development” [16].

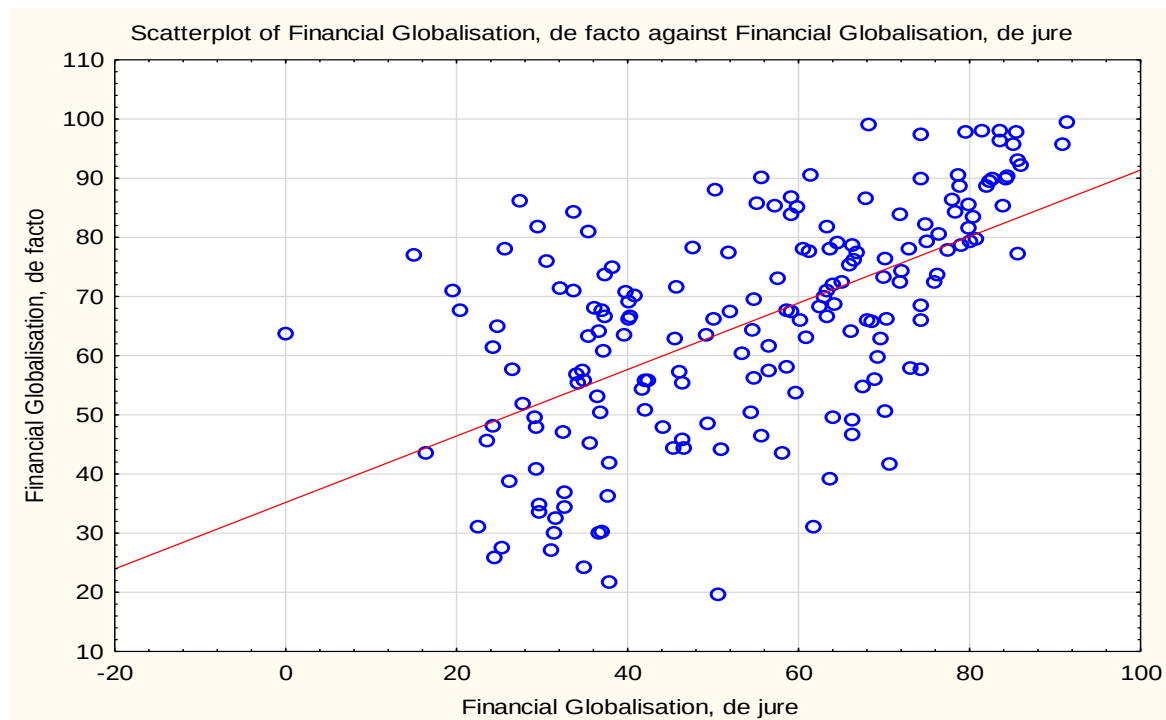


Fig. 5. Positioning of world economies in coordinates [Financial globalization de jure; Financial globalization de facto]

Source: constructed by the authors based on [15]

However, economies characterized by relatively high values of financial globalization de jure and moderate or low values of de facto may have structural and institutional constraints that negatively affect macroeconomic stability, the development of financial markets, and the level of investor confidence. Economies with relatively high values of financial globalization de facto with moderate regulatory openness may be financial hubs or play an important role in international capital flows.

Analysing current trends in global economic integration and the relationship between the levels of de facto and de jure financial globalization, we can distinguish the following models of financial ecosystem integration. If financial globalization de facto > de jure, a model of real integration is formed without full formal financial openness. In this case, countries regulate financial openness, institutional capacity is not sufficient, and globalization manifests itself through trade globalization, migrant remittances, foreign direct investment, etc. A model of formal openness but superficial globalization is formed when financial globalization de jure $\geq$ de facto and other forms of integration are quite low due to the vulnerability or conflict of national economies.

Financial flows that enter countries in the case of this model are donor aid, remittances from migrants; capital markets are poorly integrated, investment risks are quite high. For countries in which financial globalization is combined with integration into global value chains and trade integration, an export-production model of financial integration is formed. Countries in which there is a significant gap between de facto and de jure financial globalization and financial revenues from raw material exports dominate may have a resource integration model. Such a model is characterized by dependence on the conditions of world markets and pricing processes, developed state mechanisms of control and restrictions on liberalization, with a strong institutional base. The model of regional-institutional integration is typical, as a rule, for countries with economies in transition, where there is well-developed banking integration, the regulatory framework is adapted to international standards, the system of supervision and regulation is built correctly, but real financial activity is subject to fluctuations. Integration in such countries depends on reforms and is cyclical in nature.

The conducted research confirms differences in basic conditions and sectoral levels of global integration, which have a mixed impact on countries' economic development and maintaining well-being.

Conclusions from the study. Thus, financial ecosystems of global economic integration are formed around international banking settlements, direct investments, migrant remittances and external financing, while full-fledged integration through capital markets is characteristic only for a part of the studied sample. The difference between de facto and de jure financial globalization revealed in the analysis reflects a

structural asymmetry that can be strengthened or weakened by other types of globalization. The analysis confirms our thesis that the processes of global economic integration are nonlinear, and the financial ecosystem cannot be limited exclusively to financial factors, that is, a significant dispersion of observations indicates the important role of additional factors.

Література

1. Moore James F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006. Vol. 51. Issue 1. P. 31-75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X06051001>.
2. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 320. № 4. С. 418-426. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-63>
3. Олешко Т., Марина А., Сушириба Р. Напрями розвитку фінансових екосистем. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 116-120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>
4. Борисюк О., Дацюк-Томчук М. Перспективи діяльності екосистем бігтех-компаній у платіжній сфері на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-19>.
5. Яцкевич І. Екосистема FinTech на ринку фінансових послуг: особливості, форми взаємодії та розвиток. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 190-194. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>
6. Борисова Л. Є., Колесник О. О., Шрамко О. О. Фінансова екосистема як інноваційна бізнес-модель сучасного банкінгу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 68. С. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.68-11>
7. Huwart J. Y., Verdier L. Economic Globalisation: Origins and Consequences. OECD Publishing, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264111905-en>.
8. Evolution of trade under the WTO: handy statistics. WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm#fntext-1 (дата звернення: 06.07.2025).
9. Fujii Eiji. What Does Trade Openness Measure? *SSRN Electronic Journal*. September 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3043615>.
10. The KOF Globalisation Index – revisited / Gygli S., Haelg F., Potrafke N. et al. *The Review of International Organizations*. 2019. Vol. 14. P. 543-574. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>.
11. Sachs J. D., Warner A. M. Economic reform and the process of global integration. *Brookings Papers on Economic Activity*. 1995. Vol. 1995. No. 1. 25th Anniversary Issue (1995). P. 1–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/2534573>.
12. Hao Y. The dynamic relationship between trade openness, foreign direct investment, capital formation, and industrial economic growth in China: New evidence from ARDL bounds testing approach. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. 10. Article 160. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01660-8>.
13. Nguyen M.-L., Nguyen T.-H. Trade Openness and Economic Growth in ASEAN-6 Countries: A Panel Threshold Approach. *Economies*. 2021. Vol. 9. Iss. 3. Article 113. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies9030113>.
14. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator> (дата звернення: 02.07.2025).
15. KOF Globalisation Index. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 02.07.2025).
16. Chinn Menzie D., Ito Hiro. What Matters for Financial Development? Capital Controls, Institutions, and Interactions. NBER Working Paper No. 11370, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 2005. URL: <https://www.nber.org/papers/w11370> (дата звернення: 02.07.2025).

References

1. Moore, James F. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, Issue 1, pp. 31-75, DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X06051001>.
2. Brechko, O. (2023), "Digital platforms and ecosystems: the driving forces of the global economy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 320, no. 4, pp. 418-426. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-63>
3. Oleshko, T., Maryna, A. and Sushyryba, R. (2025), "Directions for the development of financial ecosystems", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(52), pp. 116-120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>
4. Borysiuk, O. and Datsiuk-Tomchuk, M. (2023), "Prospects for the operation of ecosystems of big tech companies in the payment sector in the financial market", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 51, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-19>.

5. Yatskevych, I. (2022), "Fintech ecosystem in the financial services market: features, forms of interaction and development", *Ekonomichnyi prostir*, no. 180, pp. 190-194, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>
6. Borysova, L.Ye., Kolesnyk, O.O. and Shramko, O.O. (2021), "Financial ecosystem as an innovative business model of modern banking", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 68, pp. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.68-11>
7. Huwart, J.Y. and Verdier, L. (2013), *Economic Globalisation: Origins and Consequences*, OECD Insights, OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264111905-en>.
8. WTO (2023), *Evolution of trade under the WTO: handy statistics*, available at: https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm#fntext-1 (access date July 06, 2025).
9. Fujii, Eiji (2017), "What Does Trade Openness Measure?", *SSRN Electronic Journal*, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3043615>.
10. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N. et al. (2019), "The KOF Globalisation Index – revisited", *The Review of International Organizations*, Vol. 14, pp. 543-574, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>.
11. Sachs, J.D. and Warner, A.M. (1995), "Economic reform and the process of global integration", *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1995, No. 1, 25th Anniversary Issue (1995), pp. 1-118, DOI: <https://doi.org/10.2307/2534573>.
12. Hao, Y. (2023), "The dynamic relationship between trade openness, foreign direct investment, capital formation, and industrial economic growth in China: New evidence from ARDL bounds testing approach", *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 160, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01660-8>.
13. Nguyen, M.-L. and Nguyen, T.-H. (2021), "Trade Openness and Economic Growth in ASEAN-6 Countries: A Panel Threshold Approach", *Economies*, Vol. 9, Iss. 3, Article 113, DOI: <https://doi.org/10.3390/economies9030113>.
14. World Bank Open Data, available at: <https://data.worldbank.org/indicator> (access date July 02, 2025).
15. KOF Globalisation Index, available at: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (access date July 02, 2025).
16. Chinn, Menzie D. and Ito, Hiro (2005), *What Matters for Financial Development? Capital Controls, Institutions, and Interactions*, NBER Working Paper No. 11370, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, UK, available at: <https://www.nber.org/papers/w11370> (access date July 02, 2025).

Івашук І.О., Угрин Б.В.

ФІНАНСОВА ЕКОСИСТЕМА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Мета. Обґрунтування формування фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції як її багаторівневого середовища та ідентифікація її характеристик.

Методика дослідження. Для досягнення зазначеної мети було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: для формування теоретико-методологічної бази дослідження використано метод системного аналізу; методи узагальнення, індукції, дедукції – для формулювання висновків та узагальнень; аналізу та синтезу – для виокремлення характеристик та моделей фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції; метод порівняльного аналізу – для виявлення особливостей глобальної інтеграції економік. Емпіричну частину дослідження було побудовано на використанні статистичних та економетричних методів, зокрема, кластерного аналізу, кореляційного та регресійного аналізу.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що в умовах зростання глобальної взаємозалежності країн формується нова фінансова екосистема. Підтверджено еволюцію процесів глобалізації та зростання відкритості національних економік. Запропоновано комплексний підхід до розуміння фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції та виокремлено її основні складові. Визначено відмінності між економіками за рівнем глобалізації та встановлено, що глобальна інтеграція не є єдиною детермінантою економічного розвитку, тому доцільно враховувати вплив її окремих складових. Запропоновано систему характеристик фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції та побудовано матрицю кореляцій з метою виявлення взаємозв'язків між ними. Для оцінювання впливу сукупності факторів на економічний добробут економік використано інструментарій багатофакторного аналізу. Із застосуванням методів кластерного аналізу сформовано кластери економік за характеристиками фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції. Запропоновано моделі фінансових екосистем інтеграції країн у глобальну економіку.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано концептуальний підхід до трактування фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції як багаторівневого динамічного середовища та виокремлення його складових. У роботі ідентифіковано ключові характеристики фінансової екосистеми глобальної економічної інтеграції з урахуванням рівня залученості економік до

глобальних процесів. Отримало подальшого розвитку виявлення впливу характеристик фінансової екосистеми на соціально-економічний розвиток економік, зокрема на рівень ВВП на одну особу. На основі співвідношення між рівнями фінансової глобалізації *de facto* і *de jure* запропоновано моделі фінансових екосистем інтеграції.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні стратегій інтеграції національних економік у глобальний економічний простір; для оцінювання рівня інтегрованості країн та визначення пріоритетних напрямів фінансової політики; а також в науковій та освітній діяльності.

Ключові слова: глобалізація, глобальна економічна інтеграція, економічний розвиток, фінансова екосистема, Індекс глобалізації, торгова глобалізація, фінансова глобалізація, інвестиції, фінансові потоки, фінансова відкритість.

Ivashchuk I.O., Uhryn B.V.

FINANCIAL ECOSYSTEM OF GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION

Purpose. The aim of the article is substantiation of the formation of the financial ecosystem of global economic integration as its multi-level environment and identification of its characteristics.

Methodology of research. A set of general scientific and special research methods was used to achieve the stated goal, in particular: the method of system analysis was used to form the theoretical and methodological basis of the study; methods of generalization, induction, deduction – to formulate conclusions and generalizations; analysis and synthesis – to identify the characteristics and models of the financial ecosystem of global economic integration; method of comparative analysis – to identify the features of global integration of economies. The empirical part of the study was based on the use of statistical and econometric methods, in particular, cluster analysis, correlation and regression analysis.

Findings. It is substantiated that in the conditions of growing global interdependence of countries, a new financial ecosystem is being formed. The evolution of globalization processes and the growth of openness of national economies are confirmed. A comprehensive approach to understanding the financial ecosystem of global economic integration is proposed and its main components are identified. The differences between economies in terms of the level of globalization are determined and it is established that global integration is not the only determinant of economic development; therefore it is advisable to take into account the influence of its individual components. A system of characteristics of the financial ecosystem of global economic integration is proposed and a correlation matrix is constructed in order to identify the relationships between them.

A multifactor analysis toolkit was used to assess the impact of a set of factors on the economic well-being of economies. Using cluster analysis methods, clusters of economies were formed according to the characteristics of the financial ecosystem of global economic integration. Models of financial ecosystems of countries' integration into the global economy are proposed.

Originality. The conceptual approach to the interpretation of the financial ecosystem of global economic integration as a multi-level dynamic environment and the isolation of its components is substantiated. The work identifies key characteristics of the financial ecosystem of global economic integration, taking into account the level of involvement of economies in global processes. The identification of the impact of the characteristics of the financial ecosystem on the social and economic development of economies, in particular on the level of GDP per capita, has been further developed. Based on the relationship between the levels of financial globalization *de facto* and *de jure*, models of financial ecosystems of integration are proposed.

Practical value. The results of the study can be used in developing strategies for integrating national economies into the global economic space; to assess the level of integration of countries and determine priority areas of financial policy; as well as in scientific and educational activities.

Key words: globalization, global economic integration, economic development, financial ecosystem, Globalization Index, trade globalization, financial globalization, investments, financial flows, financial openness.

Дата надходження рукопису: 08.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 37.013:614.8:355.58
JEL Classification: I21, I28

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.31>

Коляса П.І.,
старший викладач кафедри освітології і педагогіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5388-8993>,
Башуцька О.С.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформатики,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2445-896X>,
Завитій О.П.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри енергетичних систем та бізнес-аналітики,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7439-6923>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Koliasa P.I.,
senior lecturer at the department of educology and pedagogy,
Bashutska O.S.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of
economic cybernetics and informatics,
Zavytii O.P.,
cand.sc.(econ.), associate professor,
associate professor at the department of
energy systems and business analytics,
West Ukrainian National University, Ternopil

INNOVATIVE PEDAGOGICAL APPROACHES TO TEACHING LIFE SAFETY AND CIVIL PROTECTION IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси розвитку українського суспільства супроводжуються зростанням рівня техногенних, природних та соціальних ризиків, що обумовлює необхідність формування у майбутніх фахівців готовності до забезпечення безпеки життєдіяльності у професійній діяльності та повсякденному житті. Умови воєнного стану, масштабні соціально-економічні зміни та розвиток складних технологічних систем актуалізують проблему формування культури безпеки як важливої складової професійної підготовки.

Відповідно до Закону України «Про освіту» та Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту», одним із пріоритетних завдань сучасної освіти є формування компетентностей, що забезпечують безпечну життєдіяльність особистості та здатність діяти в умовах надзвичайних ситуацій [1; 2]. Водночас Кодекс цивільного захисту України визначає необхідність системної підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях та формування культури безпеки як складової державної політики у сфері цивільного захисту [3].

Разом із тим, аналіз освітньої практики свідчить, що традиційні підходи до викладання безпеки життєдіяльності часто орієнтовані на засвоєння теоретичних знань, що не забезпечує достатнього рівня сформованості практичних навичок реагування на небезпечні ситуації. У цьому контексті виникає необхідність модернізації освітнього процесу шляхом упровадження інноваційних педагогічних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підготовки здобувачів освіти до безпечної професійної діяльності є предметом досліджень сучасних науковців. Зокрема, питання

формування культури безпеки розглядаються у працях багатьох учених, які наголошують а необхідності інтеграції ціннісних орієнтацій у зміст професійної підготовки.

Наукові розвідки В. Бикова підтверджують, що цифровізація освітнього середовища створює нові можливості для формування професійних компетентностей та розвитку адаптивного навчання [4]. Методологічні засади трансформації професійної освіти в умовах цифровізації охарактеризовано у працях А. Гуржія та В. Радкевич, які підкреслюють необхідність переходу до інноваційних дидактичних моделей підготовки фахівців [5].

Зарубіжні дослідження доводять ефективність використання симуляційних технологій та віртуальної реальності у професійній підготовці фахівців ризиконебезпечних галузей. Так, G. Makransky обґрунтовує педагогічний потенціал імерсивного навчання як засобу формування практичних навичок діяльності в умовах ризику [6]. У дослідженні J. Radianti доведено ефективність використання технологій віртуальної реальності у формуванні професійних компетентностей здобувачів освіти [7].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про необхідність подальшого дослідження комплексного використання інноваційних підходів у викладанні дисциплін безпекового циклу у закладах професійної освіти.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування інноваційних підходів до викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту в закладах професійної освіти й визначення їх значення для формування професійної компетентності майбутніх фахівців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна професійна освіта функціонує в умовах глибоких суспільних трансформацій, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування готовності майбутніх фахівців до безпечної професійної діяльності. Викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту поступово набуває системного міждисциплінарного характеру, що передбачає інтеграцію знань із технічних, соціальних, психологічних та управлінських сфер. Така інтеграція сприяє формуванню комплексного бачення безпеки як багатовимірного явища, що охоплює не лише виробничі процеси, а й соціальну взаємодію, інформаційне середовище та психологічну стійкість особистості.

Теоретичне осмислення інноваційних підходів до викладання безпеки життєдіяльності ґрунтується на положеннях конструктивістської педагогіки, відповідно до якої знання не передаються у готовому вигляді, а формуються у процесі активної взаємодії здобувача освіти з освітнім середовищем. У межах такого підходу особливого значення набуває створення педагогічних ситуацій, що моделюють реальні професійні ризики та стимулюють здобувачів освіти до самостійного пошуку рішень. Конструктивістська модель навчання дає змогу формувати у майбутніх фахівців здатність до аналізу небезпечних ситуацій, прогнозування їх розвитку та прийняття відповідальних рішень, що підтверджується сучасними дослідженнями професійної освіти [5].

Важливим теоретичним підґрунтям інноваційного викладання безпеки життєдіяльності є ризик-орієнтований підхід, який передбачає формування здатності здобувачів освіти аналізувати небезпечні фактори виробничого середовища та прогнозувати можливі наслідки їх впливу. Ризик-орієнтоване навчання сприяє розвитку аналітичного мислення та формує у майбутніх фахівців здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Застосування цього підходу відповідає сучасним міжнародним стандартам управління безпекою праці, що орієнтовані на попередження небезпечних ситуацій, а не лише на ліквідацію їх наслідків.

Особливого значення набуває аксіологічний підхід, який передбачає формування ціннісного ставлення до життя і здоров'я людини як базової соціальної та професійної цінності. У межах аксіологічного підходу культура безпеки розглядається не лише як сукупність знань і навичок, а як інтегрована система особистісних установок, що визначають поведінку фахівця у професійній діяльності. Формування культури безпеки передбачає розвиток відповідальності за власні дії, усвідомлення соціальної значущості дотримання норм безпеки та готовність до колективної взаємодії у надзвичайних ситуаціях, що підтверджується сучасними педагогічними дослідженнями формування професійних цінностей [5].

Компетентнісний підхід, що визначається провідною парадигмою сучасної освіти, орієнтує освітній процес на формування здатності здобувача освіти ефективно діяти в умовах ризику та невизначеності. У межах підготовки з безпеки життєдіяльності компетентність розглядається як інтегративна характеристика, що поєднує знання про небезпечні чинники, сформовані практичні навички безпечної поведінки, відповідні ціннісні орієнтації та готовність до прийняття відповідальних рішень. Наукові дослідження підтверджують, що саме ціннісно-мотиваційна складова професійної підготовки визначає рівень відповідальності особистості за дотримання норм безпеки та формує культуру безпечної діяльності.

З огляду на це, навчання дисциплін безпекового циклу доцільно будувати на засадах практико-орієнтованого підходу, який передбачає максимальне наближення освітнього процесу до реальних умов професійної діяльності. Моделювання виробничих ситуацій, аналіз причин аварій і надзвичайних подій, відпрацювання алгоритмів поведінки у кризових умовах сприяють формуванню стійких

професійних умінь та забезпечують розвиток здатності діяти в нестандартних ситуаціях. Практико-орієнтований підхід узгоджується з положеннями Кодексу цивільного захисту України, у якому підкреслюється необхідність формування готовності населення до ефективного реагування на надзвичайні ситуації [3].

Особливого значення у сучасних умовах набуває психологічний компонент підготовки здобувачів освіти до діяльності в умовах небезпеки. Досвід надзвичайних ситуацій свідчить, що ефективність реагування значною мірою залежить від рівня психологічної стійкості, здатності швидко приймати рішення та контролювати емоційний стан. У зв'язку з цим освітній процес повинен включати елементи тренінгових технологій, спрямованих на формування стресостійкості та розвиток навичок командної взаємодії. Такий підхід забезпечує формування соціально-психологічної готовності до діяльності в умовах ризику.

Цифровізація освіти відкриває нові можливості для вдосконалення методики викладання безпеки життєдіяльності. Використання симуляційного навчання дозволяє створювати навчальні ситуації, максимально наближені до реальних умов професійної діяльності. Імерсивні технології забезпечують можливість моделювання складних небезпечних ситуацій, у межах яких здобувач освіти може не лише спостерігати, а й активно взаємодіяти з навчальним середовищем. Дослідження G. Makransky підтверджують, що використання віртуальної реальності значно підвищує рівень залученості здобувачів освіти та сприяє формуванню практичних навичок реагування на небезпечні ситуації [6]. Аналогічні результати доводять ефективність застосування технологій віртуальної реальності у професійній підготовці фахівців ризиконебезпечних галузей [7].

Важливим аспектом модернізації викладання дисциплін безпекового циклу є використання гейміфікації як інструменту активізації пізнавальної діяльності здобувачів освіти. Ігрові технології сприяють формуванню навичок прийняття рішень у кризових умовах та розвитку командної взаємодії. Педагогічна ефективність гейміфікації полягає у створенні ситуації навчального моделювання, у межах якої здобувач освіти виступає активним суб'єктом освітнього процесу. Такий підхід дозволяє поєднати навчальну діяльність із елементами змагальності, що підвищує мотивацію до навчання.

У контексті сучасних освітніх трансформацій важливого значення набуває використання технології мікронавчання, яка передбачає подання навчального матеріалу у вигляді коротких змістових модулів. Застосування мікронавчання відповідає когнітивним особливостям сприйняття інформації в умовах цифрового суспільства та сприяє підвищенню ефективності засвоєння навчального матеріалу. Дослідження доводять, що використання мікронавчання забезпечує гнучкість освітнього процесу та сприяє індивідуалізації навчання [8].

Цифрові освітні платформи забезпечують інтерактивність освітнього процесу та створюють умови для дистанційної підготовки здобувачів освіти. Використання цифрових технологій сприяє формуванню інформаційно-цифрової компетентності майбутніх фахівців, що відповідає положенням Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України [9]. Цифровізація освітнього середовища дозволяє здійснювати моніторинг навчальної діяльності здобувачів освіти та забезпечує персоналізацію навчання.

Інтегративний характер викладання безпеки життєдіяльності передбачає поєднання змісту дисциплін безпекового циклу з професійно орієнтованими навчальними предметами. Такий підхід забезпечує формування системного мислення та сприяє усвідомленню здобувачами освіти взаємозв'язку між технологічними процесами та вимогами безпеки праці. Інтеграція знань дозволяє формувати у майбутніх фахівців здатність прогнозувати ризики та забезпечувати безпечні умови професійної діяльності.

Важливим напрямом модернізації викладання дисциплін безпекового циклу є формування аксіологічної складової професійної підготовки, що передбачає розвиток ціннісного ставлення до життя і здоров'я людини. Формування культури безпеки розглядається як результат системного педагогічного впливу, спрямованого на розвиток відповідальності особистості за результати власної діяльності. Такий підхід відповідає сучасним освітнім тенденціям, що орієнтовані на розвиток особистості як суб'єкта професійної діяльності.

Управлінський аспект підготовки здобувачів освіти до безпечної діяльності передбачає формування здатності організовувати безпечні умови праці та здійснювати контроль за дотриманням норм безпеки. Формування управлінських компетентностей сприяє розвитку професійної відповідальності та готовності до прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Таким чином, інноваційні підходи до викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту забезпечують комплексну підготовку здобувачів професійної освіти до діяльності в умовах ризику та сприяють формуванню культури безпеки як інтегральної складової професійної компетентності майбутнього фахівця.

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз сучасних наукових підходів до викладання безпеки життєдіяльності та основ цивільного захисту у закладах професійної освіти засвідчив необхідність модернізації змісту та методики підготовки майбутніх фахівців відповідно до сучасних соціальних викликів.

Теоретичний аналіз наукових джерел дав змогу обґрунтувати доцільність використання інноваційних педагогічних підходів у викладанні безпеки життєдіяльності та основ цивільного захисту. Встановлено, що компетентнісний підхід орієнтує освітній процес на формування здатності здобувачів освіти застосовувати знання та навички у професійній діяльності, практико-орієнтований підхід забезпечує наближення навчання до реальних умов професійного середовища, інтегративний підхід сприяє формуванню системного бачення безпеки діяльності, а цифровий підхід відкриває нові можливості для модернізації освітнього процесу.

Узагальнення сучасних педагогічних концепцій дозволяє розглядати викладання дисциплін безпекового циклу як комплексну педагогічну систему, що поєднує когнітивний, ціннісно-мотиваційний та поведінковий компоненти професійної підготовки. У цьому контексті культура безпеки є інтегрованою характеристикою особистості майбутнього фахівця, яка відображає рівень сформованості відповідального ставлення до збереження життя і здоров'я людини, здатності прогнозувати небезпечні ситуації та забезпечувати безпечні умови професійної діяльності.

Теоретична значущість дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до викладання дисциплін безпекового циклу та обґрунтуванні можливостей інтеграції синергетичного, конструктивістського, системного, ризик-орієнтованого та аксіологічного підходів у професійній підготовці здобувачів освіти. Практична значущість полягає у можливості використання узагальнених положень під час розроблення освітніх програм, навчально-методичного забезпечення та цифрових освітніх ресурсів для підготовки майбутніх фахівців.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язувати з розробленням педагогічних моделей використання цифрових та імерсивних технологій у навчанні дисциплін безпекового циклу, а також із вивченням можливостей використання технологій штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців до діяльності в умовах надзвичайних ситуацій.

Література

1. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 12.06.2025).
2. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10 лютого 1998 р. № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр> (дата звернення: 12.06.2025).
3. Кодекс цивільного захисту України : Закон від 02 жовтня 2012 р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки: сучасний стан і перспективи розвитку. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70. № 2. С. 15-30. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v70i2.2693>.
5. Цифрові технології професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників у воєнний та повоєнний час : навчально-методичний посібник / Пригодій М. А., Гуржій А. М., Гуменний О. Д. та ін. Київ : Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 327 с.
6. Makransky G., Petersen G. Immersive virtual reality and learning: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*. 2019. Vol. 31. P. 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09470-5>.
7. Radianti J., Majchrzak T., Fromm J., Wohlgenannt I. A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education. *Computers & Education*. 2020. Vol. 147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>.
8. Cronin, J., Durham, M. L. Microlearning: A concept analysis. *Computers, Informatics, Nursing*. 2024. №42(6). P. 413–420. DOI: 10.1097/CIN.0000000000001122
9. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р> (дата звернення: 12.06.2025).

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education" dated 05.09.2017 no. 2145-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (access date June 12, 2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1998), The Law of Ukraine "On Professional (Vocational and Technical) Education" dated 10.02.1998 no. 103/98-VR, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-vr> (access date June 12, 2025).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Code of Civil Protection of Ukraine dated 02.10.2012 no. 5403-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (access date June 12, 2025).
4. Bykov, V.Yu. (2019), "Digital transformation of education and science: current state and development prospects", *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, Vol. 70, no. 2, pp. 15-30, DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v70i2.2693>.

5. Pryhodii, M.A., Hurzhii, A.M., Humennyi, O.D. et al. (2023), *Tsyfrovi tekhnolohii profesiinoi pidhotovky maibutnikh kvalifikovanykh robitnykiv u voiennyi ta povoiennyi chas* [Digital technologies of professional training of future skilled workers in wartime and postwar period], tutorial, Instytut profesiinoi osvity NAPN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 327 p.
6. Makransky, G. and Petersen, G. (2019), "Immersive virtual reality and learning: A meta-analysis", *Educational Psychology Review*, Vol. 31, pp. 1-29, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09470-5>.
7. Radianti, J., Majchrzak, T.A., Fromm, J. and Wohlgenannt, I. (2020), "A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education", *Computers & Education*, Vol. 147, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>.
8. Cronin, J. and Durham, M.L. (2024), "Microlearning: A concept analysis", *Computers, Informatics, Nursing*, no. 42(6), pp. 413–420, DOI: 10.1097/CIN.0000000000001122.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020" dated 17.01.2018, no. 67-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (access date June 12, 2025).

Коляса П.І., Башуцька О.С., Завитій О.П.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування інноваційних підходів до викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту в закладах професійної освіти й визначення їх значення для формування професійної компетентності майбутніх фахівців.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення наукових підходів до викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту і визначення їхніх ключових характеристик. Системний метод використано для розгляду підготовки здобувачів професійної освіти до безпечної діяльності як цілісної педагогічної системи, що поєднує когнітивний, ціннісно-мотиваційний і поведінковий компоненти. Порівняльний аналіз застосовано з метою зіставлення традиційних та інноваційних підходів до навчання дисциплін безпекового циклу. Узагальнення й абстрагування дали змогу сформулювати теоретичні висновки щодо доцільності впровадження конструктивістського, компетентнісного, ризик-орієнтованого та аксіологічного підходів. Теоретичне моделювання використано для обґрунтування напрямів модернізації методики викладання з урахуванням цифровізації освітнього середовища і застосування симуляційних та імерсивних технологій.

Результати дослідження. Обґрунтовано доцільність модернізації викладання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту шляхом упровадження інноваційних педагогічних підходів, зокрема використання цифрових, симуляційних та імерсивних технологій, гейміфікації, мікронавчання та інтеграції змісту дисциплін безпекового циклу з професійно орієнтованими предметами. Доведено, що комплексне поєднання когнітивного, ціннісно-мотиваційного та поведінкового компонентів підготовки сприяє формуванню готовності здобувачів освіти до діяльності в умовах ризику та невизначеності. Доведено, що впровадження інноваційних педагогічних технологій сприяє підвищенню ефективності професійної підготовки здобувачів освіти, формуванню їх психологічної готовності до діяльності у кризових ситуаціях та розвитку інформаційно-цифрової компетентності.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку систематизація та теоретичне узагальнення інноваційних підходів до викладання дисциплін безпекового циклу у закладах професійної освіти на основі інтеграції конструктивістського, ризик-орієнтованого, компетентнісного та аксіологічного підходів.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані висновки та узагальнення можуть бути використані під час розроблення освітніх програм, навчально-методичного забезпечення та цифрових освітніх ресурсів з безпеки життєдіяльності та цивільного захисту, а також у процесі підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів професійної освіти.

Ключові слова: безпека життєдіяльності, цивільний захист, професійна освіта, культура безпеки, цифровізація освіти, інноваційні технології навчання, заклади професійної освіти.

Koliassa P.I., Bashutska O.S., Zavytii O.P.

INNOVATIVE PEDAGOGICAL APPROACHES TO TEACHING LIFE SAFETY AND CIVIL PROTECTION IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

Purpose. The aim of this article is to provide a theoretical substantiation of innovative approaches to teaching life safety and civil protection in vocational education institutions and to determine their role for the formation of professional competence of future specialists.

Methodology of research. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods of cognition. Methods of analysis and synthesis were used to study scientific approaches to teaching life safety and civil protection and to determine their key characteristics. A systematic method was

used to consider the preparation of vocational education seekers for safe activities as an integrated pedagogical system that combines cognitive, value-motivational, and behavioral components. Comparative analysis was used to compare traditional and innovative approaches to teaching safety-related disciplines. Generalization and abstraction made it possible to formulate theoretical conclusions regarding the feasibility of implementing constructivist, competency-based, risk-oriented, and axiological approaches. Theoretical modeling was used to substantiate the directions of modernization of teaching methods, taking into account the digitalization of the educational environment and the use of simulation and immersive technologies.

Findings. The feasibility of modernizing the teaching of life safety and civil protection through the introduction of innovative pedagogical approaches, in particular the use of digital, simulation, and immersive technologies, gamification, microlearning, and the integration of safety cycle disciplines with professionally oriented subjects, has been substantiated. It has been proven that a comprehensive combination of cognitive, value-motivational, and behavioral components of training contributes to the formation of students' readiness for activities in conditions of risk and uncertainty. It has been proven that the introduction of innovative pedagogical technologies contributes to increasing the effectiveness of professional training of students, forming their psychological readiness for activities in crisis situations, and developing information and digital competence.

Originality. The systematization and theoretical generalization of innovative approaches to teaching security-related disciplines in vocational education institutions based on the integration of constructivist, risk-oriented, competence-based, and axiological approaches has been further developed.

Practical value. The conclusions and generalizations obtained can be used in the development of educational programs, teaching and methodological support, and digital educational resources on life safety and civil protection, as well as in the process of improving the skills of teaching staff of vocational education institutions.

Key words: life safety, civil protection, vocational education, safety culture, digitalization of education, innovative learning technologies, vocational education institutions.

Дата надходження рукопису: 01.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 02.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 338.45:620.9:005.8 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.32>
JEL Classification: Q40, Q42, O22, H54

Садовська І.Б.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-8524>,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк,
Нагірська К.Є.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2792-8162>,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк,
Пуцентайло П.Р.,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри енергетичних систем
та бізнес-аналітики,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0168-9316>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Sadovska I.B.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of accounting and taxation,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk,
Nahirska K.Ye.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of accounting and auditing,
Lutsk National Technical University, Lutsk
Putsenteilo P.R.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of business analytics and innovative engineering,
West Ukrainian National University, Ternopil

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF GRANT PROJECT MANAGEMENT IN THE ENERGY INDUSTRY

Постановка проблеми. Сучасний стан енергетичного сектору України характеризується високим рівнем зношеності інфраструктури, значними втратами потужностей внаслідок воєнних дій та необхідністю переходу до низьковуглецевої моделі розвитку. У цих умовах вагомим значення набуває залучення зовнішніх фінансових ресурсів, зокрема грантового фінансування, яке виступає ключовим інструментом реалізації інноваційних та відновлювальних проєктів.

Водночас ефективність використання грантів значною мірою залежить від наявності дієвих організаційно-економічних механізмів управління, які забезпечують узгодження інтересів стейкхолдерів, контроль за використанням ресурсів та досягнення запланованих результатів.

Проблеми, які потребують дослідження і удосконалення, можна систематизувати за наступними напрямками. Найбільш вразливою проблемою є фрагментарність нормативного регулювання, що спричиняє неоднозначне застосування нормативних актів, створюючи юридичні пастки для учасників грантового середовища, колізії юридичного і економічного сприйняття. Другою проблемою є низький рівень координації між учасниками грантового середовища, і енергетичної галузі зокрема. Локальний досвід грантових менеджерів не має достатнього виходу на глобальний рівень. Третій напрям проблем, які є свого роду викликами сьогодення, – це недостатній розвиток цифрових інструментів управління грантовими проєктами в енергетичній галузі, що спонукають нас до перегляду цінностей і пріоритетів в організаційно-економічному механізмі. Четвертим напрямом проблем є недосконала система звітування перед донорами. Як правило, в Україні переважають іноземні донорські програми,

які пропагують власні правила гри у грантовому середовищі. Підхід щодо переваги жорсткіших правил та організаційно-економічних механізмів країн-учасників та країн-партнерів є актуальним, проте не завжди адекватно сприймається і застосовуються як виконавцями проєктів, так і контролюючими органами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління інвестиційними та грантовими проєктами в енергетичній галузі розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема у контексті розвитку енергетики, інновацій та сталого розвитку. Значна увага приділяється питанням ефективності використання фінансових ресурсів, впровадженню ESG-принципів та ризик-орієнтованому управлінню. Здебільшого, дослідження вчених, зокрема Н. Христенко та І. Гурської [12], спрямовані на пошук шляхів розвитку альтернативних джерел енергії, інноваційно-інвестиційних механізмів в енергетичній галузі. Питання щодо удосконалення організаційно-економічного механізму інвестиційного та інноваційного розвитку, безпеки енергетичної галузі в умовах євроінтеграції розглянуті у працях В. Брича [1], П. Пуцентейла [1; 8], С. Гулько [1], О. Суходолі, Ю. Харазішвілі, Г. Рябцева [9], К. Павлова, О. Павлової, О. Стащук, О. Шабали, В. Шевченка, О. Богданова [2; 3], А. Лісового [4], Д. Папіріна [5]. Тенденції розвитку інновацій в енергетичній сфері в сучасних умовах досліджено в праці О. Трофименко [11], тренди розвитку енергетичної галузі [10], нормативно-правовий супровід знайшов відображення у чинній законодавчій базі [6; 7].

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування організаційно-економічних механізмів управління грантовими проєктами саме в енергетичній галузі України з урахуванням сучасних викликів щодо енергетичної безпеки.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і визначення підходів до формування організаційно-економічних механізмів управління грантовими проєктами в енергетичній галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток енергетичної галузі України відбувається в умовах значної турбулентності, зумовленої як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами, зокрема воєнними ризиками, енергетичною нестабільністю та необхідністю інтеграції до європейського енергетичного простору. У таких умовах особливого значення набувають альтернативні джерела фінансування, серед яких вагому роль відіграють грантові ресурси міжнародних організацій та інституцій розвитку.

Грантові проєкти в енергетичній сфері виступають інструментом не лише фінансової підтримки, але й каталізатором інноваційного розвитку, модернізації інфраструктури та підвищення енергетичної безпеки держави. Водночас ефективність їх реалізації значною мірою залежить від якості управління, що актуалізує необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму.

Організаційно-економічний механізм управління грантовими проєктами в енергетичній галузі доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, реалізацію, моніторинг і контроль використання грантових ресурсів. Його структурними складовими є інституційна, організаційна, економічна, інформаційна, ризик-орієнтована та ESG-компонента. В табл. 1 представлено складові організаційно-економічного механізму управління грантовими проєктами в енергетичній галузі та їх змістове наповнення.

Таблиця 1

Складові організаційно-економічного механізму управління грантовими проєктами в енергетичній галузі

Складові	Змістове наповнення складової
Організаційна	система управління, структура енергетичного проєкту, ролі стейкхолдерів, які зацікавлені у посиленні енергетичної безпеки
Економічна	бюджетування, фінансовий контроль, оцінка ефективності енергетичних проєктів
Інституційна	нормативно-правове забезпечення, донорські вимоги до реалізації енергетичних проєктів та їх формальних і неформальних впливів
Інформаційна	системи моніторингу, звітність, цифрові платформи для висвітлення етапів досягнення проєктних цілей та промоцій
Ризик-орієнтована	ідентифікація та управління ризиками енергетичної безпеки
ESG-компонента	екологічні, соціальні та управлінські критерії

Джерело: розроблено авторами

Інституційна складова охоплює нормативно-правове забезпечення, вимоги донорських організацій та державне регулювання, що визначають правила реалізації грантових проєктів. Економічна складова передбачає формування бюджету, контроль використання коштів та оцінку фінансової ефективності. Організаційна складова включає структуру управління проєктом, розподіл функцій і відповідальності між учасниками. Інформаційна складова забезпечує формування, обробку та аналіз даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Ризик-орієнтована складова передбачає розробку механізмів виявлення, ідентифікації та управління ризиками енергетичної

безпеки. Донори звертають увагу на рівень ризикової безпеки в енергетичній галузі з метою запобігання ймовірних варіантів нецільового використання грантових ресурсів.

В умовах сучасних трансформацій економіки та зростання вимог до сталого розвитку особливого значення набуває інтеграція ESG-компоненти (Environmental, Social, Governance) у систему управління грантовими проектами, зокрема в енергетичній галузі. ESG-підхід виступає важливим інструментом забезпечення довгострокової ефективності, прозорості та соціальної відповідальності реалізації проектів.

Екологічна складова (Environmental) передбачає врахування впливу проектів на навколишнє середовище, зокрема скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та мінімізацію негативного екологічного впливу. У контексті грантових проектів це є одним із ключових критеріїв відбору та фінансування.

Соціальна складова (Social) охоплює вплив проекту на суспільство, включаючи створення робочих місць, підвищення якості життя населення, розвиток місцевих громад, забезпечення доступу до енергетичних ресурсів та дотримання принципів соціальної справедливості.

Управлінська складова (Governance) спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного управління проектами. Вона включає дотримання антикорупційних стандартів, ефективну систему внутрішнього контролю, управління ризиками та належну звітність перед донорами і стейкхолдерами.

Інтеграція ESG-компоненти в організаційно-економічний механізм управління грантовими проектами дозволяє підвищити інвестиційну привабливість енергетичних ініціатив, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Крім того, врахування ESG-факторів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і мінімізації ризиків, що є особливо важливим в умовах сучасних економічних викликів.

Таким чином, ESG-компонента виступає не лише додатковим елементом, а невід'ємною складовою сучасної системи управління грантовими проектами, що визначає їхню якість, результативність та соціально-економічну значущість.

Важливим елементом механізму є система принципів управління грантовими проектами (табл. 2), серед яких ключовими виступають прозорість і підзвітність, цільове використання коштів, результативність та ефективність, ризик-орієнтованість, інтеграція ESG-принципів та цифровізація процесів управління.

Таблиця 2

Принципи управління грантовими проектами в енергетичній галузі

Принцип	Характеристика принципу	Особливості застосування
Прозорість і підзвітність	Передбачає відкритість інформації про використання грантових коштів в енергетичній галузі, доступність звітності та можливість контролю з боку донорів і суспільства	Забезпечує довіру до проекту та мінімізує ризики зловживань в енергетичній галузі, посилює рівень енергетичної безпеки держави
Цільове використання грантових коштів	Означає використання фінансових ресурсів виключно відповідно до затверджених цілей і бюджету проекту	Порушення цього принципу призводить до фінансових санкцій і втрати фінансування, призводить до втрати довіри донорів
Результативність та ефективність	Спрямований на досягнення запланованих результатів із мінімальними витратами ресурсів	Передбачає оцінку проекту через показники ефективності (KPI, економічний і соціальний ефект)
Ризик-орієнтованість	Передбачає врахування можливих ризиків енергетичної безпеки на всіх етапах проекту, їхню оцінку та розробку заходів реагування	Дозволяє підвищити стійкість проекту до зовнішніх і внутрішніх загроз в енергетичній галузі
Інтеграція ESG-підходів	Означає врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) аспектів у реалізації проекту	Сприяє сталому розвитку енергетичної галузі та відповідності міжнародним стандартам
Цифровізація процесів управління	Передбачає використання інформаційних технологій (ERP, BI-систем, дашбордів) для автоматизації планування, моніторингу та контролю проекту	Забезпечує оперативність, точність і прозорість управлінських рішень в енергетичній галузі

Джерело: розроблено авторами

Принцип прозорості та підзвітності передбачає відкритість інформації щодо планування, використання грантових коштів та досягнутих результатів. Прозорість забезпечується через регулярну фінансову та нефінансову звітність, доступ до інформації для донорів, громадськості та інших стейкхолдерів. Підзвітність означає відповідальність виконавців проекту за прийняті рішення та результати діяльності. Реалізація принципу сприяє підвищенню довіри до проекту, запобіганню

корупційним ризикам та забезпеченню ефективного контролю.

Принцип цільового використання грантових коштів передбачає використання фінансових ресурсів виключно відповідно до затвердженого бюджету та визначених цілей проекту. Це забезпечує відповідність витрат умовам грантових угод і виключає нецільове використання ресурсів. Практична реалізація принципу досягається через бюджетний контроль, аудит, фінансовий моніторинг та внутрішні процедури перевірки. Дотримання цього принципу є ключовою умовою збереження фінансування та репутації виконавців проекту.

Принцип результативності на ефективності спрямований на досягнення максимально можливого результату при оптимальному використанні ресурсів. Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність характеризує співвідношення результатів і витрат. Оцінка здійснюється за допомогою системи показників (KPI), що включають економічні, соціальні та екологічні параметри. Реалізація принципу дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей проекту та підвищити його цінність для суспільства.

Принцип ризик-орієнтованості передбачає інтеграцію процесів управління ризиками у всі етапи життєвого циклу проекту. Це включає ідентифікацію ризиків, їхню оцінку, розробку заходів реагування та постійний моніторинг. Особливого значення набуває в умовах нестабільності, характерної для енергетичної галузі. Реалізація принципу дозволяє підвищити стійкість проекту, зменшити ймовірність негативних наслідків і забезпечити безперервність його реалізації.

Інтеграція ESG-підходів передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі реалізації проекту. Екологічна складова спрямована на мінімізацію впливу на довкілля, соціальна – на забезпечення суспільної користі, управлінська – на прозорість і відповідальність. Інтеграція ESG-підходів забезпечує відповідність міжнародним стандартам, підвищує інвестиційну привабливість проектів та сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Принцип цифровізації процесів управління передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів планування, моніторингу, контролю та звітності. Це включає застосування цифрових платформ, систем бізнес-аналітики, дашбордів та ERP-рішень. Цифровізація дозволяє підвищити оперативність управління, точність обробки даних, прозорість процесів і якість управлінських рішень.

Комплексне застосування зазначених принципів забезпечує формування ефективного організаційно-економічного механізму управління грантовими проектами, сприяє підвищенню якості їх реалізації і досягнення встановлених донором індикаторів, мінімізації ризиків та забезпеченню досягнення стратегічних цілей проектів енергетичної галузі.

На основні розглянутих складових організаційно-економічного механізму та принципів управління грантовими проектами в енергетичній галузі пропонуємо до уваги концептуальну модель, яка базується на системному поєднанні інституційної, фінансової, організаційної, інформаційної та ESG-компоненти. Запропонована модель відображає взаємозв'язок між вхідним ресурсним забезпеченням, управлінськими процесами та результатами реалізації проектів (рис. 1).

Інституційна складова моделі визначає нормативно-правові умови функціонування грантових проектів, включаючи державне регулювання, вимоги донорських організацій, а також стандарти прозорості та підзвітності. Вона формує правила взаємодії між усіма учасниками проекту та забезпечує легітимність його реалізації.

Економічна складова передбачає формування, розподіл і контроль використання грантових ресурсів. Вона охоплює бюджетування, фінансове планування, моніторинг витрат і оцінку економічної ефективності проектів. Особливого значення набуває забезпечення цільового використання коштів та мінімізація проектних ризиків.

Організаційна складова визначає структуру управління проектом, розподіл функцій і відповідальності між його учасниками, а також механізми координації діяльності. Вона забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами управління та сприяє досягненню поставлених цілей.

Інформаційна складова моделі забезпечує формування, обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Вона включає використання цифрових платформ, аналітичних систем і інструментів моніторингу, що підвищують оперативність і обґрунтованість управління.

Важливим елементом запропонованої моделі є система оцінки ефективності реалізації грантових проектів, яка базується на комплексному підході з урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів. Економічна ефективність оцінюється через показники рентабельності, економії ресурсів та ефективності використання коштів. Екологічна складова включає оцінку впливу проектів на довкілля, зокрема скорочення викидів і підвищення енергоефективності. Соціальна ефективність визначається рівнем впливу на розвиток територій, створенням робочих місць та покращенням якості життя населення.

Таким чином, запропонована концептуальна модель дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління грантовими проектами, підвищити ефективність використання ресурсів і сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку енергетичної галузі в умовах сучасних викликів.

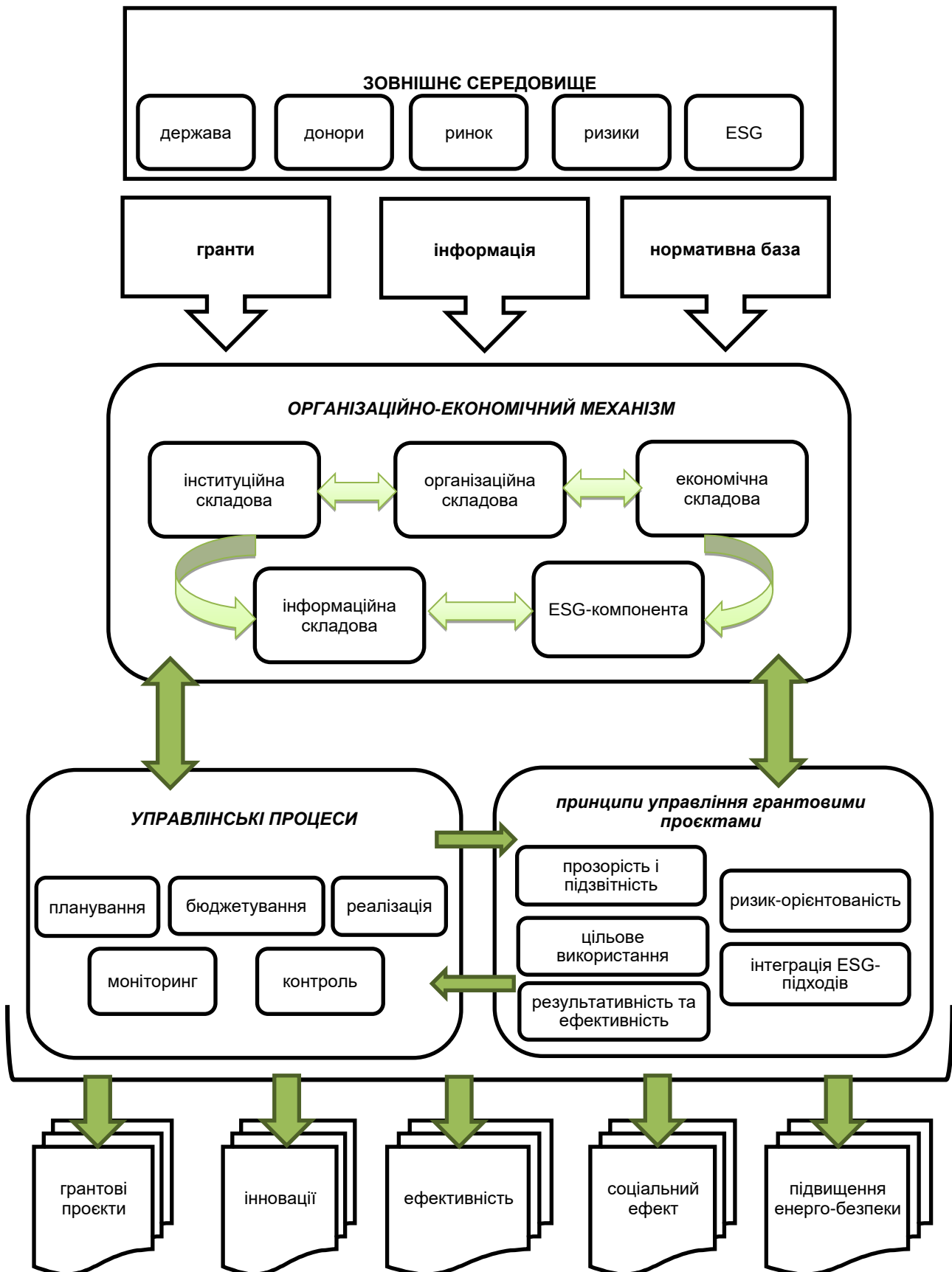


Рис. 1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління грантовими проєктами в енергетичній галузі
Джерело: розроблено авторами

Ефективне управління грантовими проектами в енергетичній галузі потребує впровадження комплексної системи оцінки результативності, що базується на використанні ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Застосування KPI дозволяє забезпечити об'єктивний моніторинг досягнення цілей проекту, підвищити прозорість управління та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Для оцінки ефективності грантових проектів пропонуємо систему KPI, яка охоплює економічні, управлінські, екологічні, соціальні та ризик-орієнтовані показники (табл. 3).

Таблиця 3

Система KPI оцінки ефективності грантових проектів в енергетичній галузі

Група KPI	Основні показники	Формули для розрахунку
Економічні KPI	Рівень освоєння бюджету (Budget Utilization Rate)	$BUR = \frac{\text{Фактичні витрати}}{\text{Запланований бюджет}} \times 100\%$
	Коефіцієнт економії коштів	$Savings = \frac{\text{Планові витрати} - \text{Фактичні витрати}}{\text{Планові витрати}}$
	Ефективність інвестицій (ROI для грантів)	$ROI = \frac{\text{Економічний ефект}}{\text{Обсяг фінансування}}$
Управлінські KPI	Індекс виконання бюджету (CPI)	$CPI = \frac{\text{Виконаний обсяг}}{\text{Фактичні витрати}}$
	Дотримання термінів (Schedule Performance Index, SPI)	$SPI = \frac{\text{Виконаний обсяг}}{\text{Запланований обсяг}}$
	Рівень виконання KPI проекту	$KPI = \frac{\text{Досягнуті показники}}{\text{Заплановані показники}}$
Екологічні KPI	CO ₂ , енергоефективність	$EE = \frac{\text{Споживання}_{\text{before}} - 1}{\text{Споживання}_{\text{after}}}$
	Зменшення викидів CO ₂	$CO_2\text{reduction} = CO_2\text{ before} - CO_2\text{after}$
Соціальні KPI	Кількість створених робочих місць	Абсолютний показник
	Рівень задоволеності стейкхолдерів	За результатами опитування, %
	Охоплення населення (coverage)	$Coverage = \frac{\text{Кількість бенефіціарів}}{\text{Загальна кількість населення}}$
Ризик-орієнтовані KPI	Коефіцієнт реалізованих ризиків	$Risk = \frac{\text{Реалізовані ризики}}{\text{Ідентифіковані ризики}}$
	Рівень відхилень від плану	$Deviation = \frac{\text{Факт} - \text{План}}{\text{План}}$

Джерело: розроблено авторами

Економічні KPI відображають ефективність використання фінансових ресурсів. До них належать рівень освоєння бюджету, коефіцієнт економії коштів та показники ефективності інвестицій. Вони дозволяють оцінити ступінь відповідності фактичних витрат запланованим, а також визначити економічний ефект від реалізації проекту.

Управлінські KPI характеризують якість процесу управління проектом. Зокрема, показники дотримання термінів (SPI) та виконання бюджету (CPI) дають можливість оцінити ефективність планування та контролю реалізації проекту. Рівень досягнення запланованих KPI відображає загальну результативність управлінських рішень.

Екологічні KPI є особливо важливими для енергетичної галузі та включають показники скорочення викидів CO₂, підвищення енергоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля. Їхнє використання відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та ESG-підходам.

Соціальні KPI відображають вплив проекту на суспільство. До них належать показники створення робочих місць, рівень задоволеності стейкхолдерів та охоплення населення результатами проекту. Вони дозволяють оцінити соціальну значущість і ефективність реалізованих заходів.

Ризик-орієнтовані KPI забезпечують оцінку рівня невизначеності та ефективності управління ризиками. Зокрема, аналіз коефіцієнта реалізованих ризиків і рівня відхилень від планових показників дозволяє визначити ступінь стабільності реалізації проекту та своєчасність реагування на ризикові події.

Таким чином, запропонована система KPI забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності грантових проектів, дозволяє враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти їх реалізації, а також підвищує рівень прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та результативності управління в енергетичній галузі.

Висновки з проведеного дослідження. У статті обґрунтовано, що ефективне управління грантовими проектами в енергетичній галузі потребує формування комплексного організаційно-економічного механізму, який поєднує інституційні, фінансові, управлінські та цифрові компоненти. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління грантовими проектами в енергетичній галузі базується на системному поєднанні інституційних, фінансових, організаційних та інформаційних компонентів. Запропонована модель відображає взаємозв'язок між ресурсним

забезпеченням, та дозволяє підвищити ефективність використання грантових ресурсів, забезпечити прозорість процесів та сприяти сталому розвитку енергетичного сектору України.

Відповідно, основними напрямками вдосконалення організаційно-економічного механізму є: впровадження на державному макрорівні рівні єдиних платформ управління грантами; розвиток державного регулювання системами внутрішнього контролю економічних суб'єктів енергетичної галузі; інтеграція та імплементація міжнародних стандартів управління проектами у вітчизняну практику; державне регулювання підвищення кваліфікації проєктних менеджерів для енергетичної галузі, що сприятиме посиленню енергетичної безпеки держави.

Література

1. Брич В. Я., Пуцентейло П. Р., Гунько С. І. Розвиток критичних технологій у сфері енергетичної безпеки України. *Інноваційна економіка*. 2022. № 2-3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.14>.
2. Забезпечення безпеки енергетичної системи України в контексті європейської інтеграції / Павлов К. В., Стащук О. В., Шабала О. П., Шевченко В. І., Богданов О. О. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47) С. 661-671. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-661-671](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-661-671).
3. Концептуальні засади забезпечення безпеки енергетичної системи / Павлов К., Павлова О., Шабала О., Шевченко В., Богданов О. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 356-361. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(47)).
4. Лісовий А. Теоретико-методологічні підходи до визначення рівня енергетичної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том 328. № 2. С. 168-172. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-26>.
5. Папирин Д. О. Механізми забезпечення економічної безпеки України в умовах формування ринкової економіки: стратегічні виклики та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 130-148. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-07>.
6. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 р. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 16.07.2025).
7. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки : Розпорядження Кабінету Міністрів України. від 4 серпня 2021 р. № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.06.2025).
8. Пуцентейло П. Р. Концепція Smart Grid: технологічні, організаційні та економічні аспекти розвитку енергетичної сфери. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.19>.
9. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Рябцев Г. Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152 с.
10. Тренди енергетичної галузі та прогноз на 2025 рік. LCF. 2025. URL: <https://lcf.ua/thought-leadership/energy-and-natural-resources/trendi-energetichnoyi-galuzi-ta-prognoz-na-2025-rik/> (дата звернення: 18.07.2025).
11. Трофименко О. Тенденції розвитку інновацій в енергетичній сфері в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-90>.
12. Христенко Н. М., Гурська І. С. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.83).

References

1. Brych, V.Ya., Putsenteilo, P.R. and Hunko, S.I. (2022), "Development of critical technologies in the field of energy security of Ukraine", *Innovatsiina ekonomika*, no. 2-3, DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.14>.
2. Pavlov, K.V., Stashchuk, O.V., Shabala, O.P. et al. (2025), "Ensuring the security of the energy system of Ukraine in the context of European integration", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 7(47), pp. 661-671, DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-661-671](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-661-671).
3. Pavlov, K., Pavlova, O., Shabala, O. et al. (2025), "Conceptual principles of ensuring the security of the energy system", *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 356-361, DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(47)).
4. Lisovyi, A. (2024), "Theoretical and methodological approaches to determining the level of energy security of Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 328, no. 2, pp. 168-172, DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-26>.
5. Papyrin, D.O. (2024), "Mechanisms for ensuring the economic security of Ukraine in the conditions of market economy formation: strategic challenges and prospects", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2(65), pp. 130-148, DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-07>.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On alternative energy sources" dated 20.02.2003 no. 555-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (access date July 16, 2025).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "On approval of the Energy Security Strategy" dated 04.08.2021 no. 907-p, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (access date June 21, 2025)
8. Putsenteilo, P.R. (2023), "Smart Grid concept: technological, organizational and economic aspects of energy sector development", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.19>.
9. Sukhodolia, O.M. (Ed.), Kharazishvili, Yu.M. and Riabtsev, H.L. (2023), *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy* [Energy security of Ukraine: a prospective risk management model], monograph, NISD, Kyiv, Ukraine, 152 p.
10. LCF (2025), "Energy sector trends and forecast for 2025", available at: <https://lcf.ua/thought-leadership/energy-and-natural-resources/trendi-energetichnoyi-galuzi-ta-prognoz-na-2025-rik/> (access date July 18, 2025).
11. Trofymenko, O. (2020), "Trends in the development of innovations in the energy sector in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 22, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-90>.
12. Khrystenko, N.M. and Hurska, I.S. (2021), "Innovation and investment activity in the development of alternative energy sources", *Efektivna ekonomika*, no. 8, DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.83.

Садовська І.Б., Нагірська К.Є., Пуцентейло П.Р.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і визначення підходів до формування організаційно-економічних механізмів управління грантовими проєктами в енергетичній галузі.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є системний та інституційний підходи, які дозволяють розглянути управління грантовими проєктами як комплексне економічне явище. Методи аналізу і синтезу було застосовано для узагальнення наукових підходів; порівняльного аналізу – в процесі дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду. За допомогою структурно-функціонального підходу обґрунтовано складові механізму управління та змодельовано процеси реалізації грантових проєктів.

Результати дослідження. Визначено принципи управління грантовими проєктами в енергетичній галузі. Розроблено концептуальну модель організаційно-економічного механізму, яка охоплює інституційні, фінансові, організаційні та інформаційні компоненти. Обґрунтовано систему показників оцінки ефективності реалізації грантових проєктів із урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів.

Наукова новизна результатів дослідження. Удосконалено підхід до формування організаційно-економічного механізму управління грантовими проєктами шляхом інтеграції ризик-орієнтованого підходу, ESG-підходів і цифрових аналітичних інструментів. Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо ролі грантового фінансування як чинника підвищення енергетичної безпеки та інноваційної трансформації галузі.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані положення доцільно використовувати підприємствами енергетичної галузі, органами державного управління та інституціями розвитку при впровадженні й супроводі грантових проєктів. Їхнє практичне застосування сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, посилить прозорість управління, мінімізує ризики, покращить інструментарій для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку енергетики держави.

Ключові слова: грантові проєкти, грантова діяльність, енергетична галузь, управління проєктами, організаційно-економічний механізм, енергетична безпека, інноваційний розвиток, ESG, ефективність, державне регулювання.

Sadovska I.B., Nahirska K.Ye., Putsenteilo P.R.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF GRANT PROJECT MANAGEMENT IN THE ENERGY INDUSTRY

Purpose. The aim of this article is to establish the theoretical foundations and identify approaches to developing organizational and economic mechanisms for managing grant projects in the energy sector.

Methodology of research. The methodological foundation of this study is based on systemic and institutional approaches, which allow for the examination of grant project management as a complex economic phenomenon. Methods of analysis and synthesis were applied to synthesize scientific approaches; comparative analysis was used to examine domestic and international experience. Using a structural-functional approach, the components of the management mechanism were substantiated and the processes of grant project implementation were modeled.

Findings. The principles for managing grant projects in the energy sector have been defined. A conceptual model of the organizational and economic mechanism has been developed, covering institutional, financial, organizational, and informational components. A system of indicators for evaluating the effectiveness of grant project implementation has been established, taking into account economic, environmental, and social factors.

Originality. The approach to the formation of an organizational and economic mechanism for managing grant projects by integrating a risk-oriented approach, ESG approaches and digital analytical tools has been improved. Theoretical provisions regarding the role of grant funding as a factor in improving energy security and innovative transformation of the industry have gained further development.

Practical value. The proposed provisions should be used by energy industry enterprises, state administration bodies and development institutions when implementing and supporting grant projects. Their practical application will contribute to increasing the efficiency of the use of resources, strengthen the transparency of management, minimize risks, and improve the toolkit for achieving the strategic goals of the sustainable development of the state's energy industry.

Key words: grant projects, grant activities, energy industry, project management, organizational and economic mechanism, energy security, innovative development, ESG, efficiency, state regulation.

Дата надходження рукопису: 20.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 16.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 338.43:621.311.25:330.101.8 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.33>
JEL Classification: Q42, Q48, Q16, O33, P48

Шманько Н.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
«доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4456-8224>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ІНСТИТУЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОНТУРІВ

Shmanko N.R.,
candidate for the third level of higher education
“Doctor of Philosophy” in the specialty 073 Management,
West Ukrainian National University, Ternopil

ARCHITECTURE OF MANAGEMENT OF RENEWABLE GENERATION FACILITIES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: AN INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR COORDINATING PRODUCTION AND ENERGY CONTOURS

Постановка проблеми. Енергетична трансформація світової економіки, що відбувається під впливом декарбонізації, технологічного здешевлення відновлюваних джерел енергії та структурної перебудови електроенергетичних ринків, радикально змінює логіку функціонування агропромислового комплексу. Якщо раніше відновлювана генерація сприймалася переважно як інструмент екологічної політики або об'єкт регуляторної підтримки, то нині вона дедалі частіше інтегрується безпосередньо в операційну структуру підприємств. Для суб'єктів АПК це означає не просто диверсифікацію джерел енергії, а трансформацію моделі енергозабезпечення – від зовнішньої залежності до часткової або повної енергетичної автономізації, що безпосередньо впливає на структуру витрат, ризик-профіль та параметри економічної стійкості.

Специфіка агропромислового виробництва визначається поєднанням сезонної динаміки енергоспоживання, біологічно зумовлених технологічних циклів і наявності значного потенціалу біомаси як енергетичного ресурсу. У такому середовищі об'єкти сонячної, вітрової чи біоенергетичної генерації не можуть розглядатися як ізольовані енергетичні активи. Вони включаються у внутрішній виробничий контур підприємства, взаємодіючи з технологічними процесами зберігання, переробки, тваринництва або сушіння продукції. Це формує принципово інший тип управлінських завдань, що виходять за межі технічної експлуатації чи оцінки окупності інвестицій і пов'язані з координацією виробничих режимів, енергетичних параметрів та ринкових обмежень.

Попри зростання кількості досліджень у сфері відновлюваної енергетики, науковий дискурс залишається фрагментарним. Значна частина праць зосереджена на технологічній ефективності, інвестиційній привабливості або механізмах державної підтримки. Управління розподіленою генерацією здебільшого аналізується з позиції системного оператора чи регулятора ринку. Натомість внутрішньофірмовий рівень, особливо в умовах агропромислового комплексу, не отримав належної теоретичної концептуалізації. Об'єкт відновлюваної генерації у межах АПК і далі трактується або як технічний комплекс, або як інвестиційний проект, що зумовлює методологічну редукцію управління до окремих функціональних аспектів.

У цьому контексті постає наукова проблема – відсутність цілісного теоретичного підходу до визначення сутності управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі. Наявні підходи не пояснюють механізм узгодження виробничих циклів аграрного підприємства, режимів функціонування генеруючих установок та інституційно визначених правил ринку електроенергії. Залишається невизначеним управління як процес інтеграції багаторівневих взаємодій між технологічною керованістю генерації, економічною доцільністю її використання та нормативно-

* Наук. керівник: Брич В.Я. – д-р. екон. наук, професор

ринковими обмеженнями.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК як специфічної форми управління виробничо-енергетичною системою підприємства в умовах децентралізованого енергоринку та інституційної трансформації енергетичного сектору. Формування такої концептуальної рамки є передумовою подальшого розвитку управлінської теорії у сфері аграрної енергетики та основою для створення прикладних механізмів підвищення енергетичної стійкості підприємств агропромислового комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо відновлюваної генерації формується на перетині економічних, технологічно-системних та інституційних підходів. Проте їх інтеграція у межах агропромислового комплексу як специфічної виробничої системи залишається обмеженою, що створює методологічну прогалину у трактуванні сутності управління такими об'єктами.

Економічна інтерпретація відновлюваної генерації зазнала суттєвої трансформації протягом останнього десятиліття. Якщо ранні дослідження фокусувалися на механізмах державної підтримки та компенсації екстерналій, то сучасні роботи дедалі більше трактують відновлювані джерела енергії як ринково конкурентні активи. Звіти International Renewable Energy Agency системно демонструють зниження приведеної вартості електроенергії для сонячної та вітрової генерації, що зміщує акцент із проблем субсидування до питань інтеграції у ринкову архітектуру та фінансової стійкості [1; 2]. Аналогічна логіка простежується у дослідженні Шмідт О. (Schmidt O.), Гокс А. (Hawkes A.), Гамбгір А. (Gambhir A.), Стаффелл І. (Staffell I.) [3], де доведено, що технологічні криві навчання забезпечують довгострокове здешевлення ВДЕ. Водночас у цих працях об'єкт генерації постає як самостійний інвестиційний проєкт, відокремлений від внутрішньовиробничого контексту підприємства.

Технологічно-системний напрям досліджень концентрується на проблематиці інтеграції розподіленої генерації в енергосистему. У дослідженні Лопеш Дж. А. П. (Lopes J. A. P.), Хатзіаргіріу Н. (Hatziaargiriou N.), Мутале Дж. (Mutale J.), Джапіч П. (Djaric P.), Дженкінс Н. (Jenkins N.) [4] управління розподіленою генерацією розглядається як процес координації прогнозування, балансування та інформаційної взаємодії з мережею. Параг Й. (Parag Y.), Совакул Б. К. (Sovacool B. K.) [5] акцентують на трансформації ролі споживача у виробника (prosumer), що змінює архітектуру енергетичного управління. Проте навіть у межах цих концепцій управління аналізується переважно з позиції системного оператора або регулятора, тоді як внутрішньофірмовий рівень залишається другорядним. Аграрний сектор у таких дослідженнях розглядається радше як елемент енергетичної інфраструктури, а не як виробничо-енергетична система зі специфічною логікою функціонування.

Особливий сегмент літератури стосується біоенергетики та її ролі у формуванні циркулярних моделей розвитку. Ель Білалі Х. (El Bilali H.) обґрунтовує інтеграцію біоенергетики як чинник підвищення стійкості агропродовольчих систем [6]. Скарлат Н. (Scarlat N.), Даллеман Ж.-Ф. (Dallemand J.-F.), Монфорти-Феррапіо Ф. (Monforti-Ferrario F.), Ніта В. (Nita V.) оцінюють потенціал біомаси в Європі та її внесок у декарбонізацію сільських територій [7]. Матеріали IEA Bioenergy доводять економічну доцільність впровадження анаеробного зброджування у тваринницьких комплексах. Проте навіть у межах біоенергетичного напрямку управління здебільшого редукується до технологічної оптимізації або ресурсної ефективності, тоді як інтеграція генерації у виробничий цикл підприємства залишається поза системною концептуалізацією.

Інституційний вимір досліджень спирається на положення нової інституційної економіки. Норт Д. С. (North D. C.) [8] і Вільямсон О. Е. (Williamson O. E.) [9] продемонстрували визначальну роль інституцій у зниженні транзакційних витрат та формуванні передбачуваності економічної поведінки. У сфері відновлюваної енергетики ці ідеї розвинуті у працях Дель Ріо П. (Del Río P.) [10] та Захманн Г. (Zachmann G.), Майсснер Ф. (Meissner F.), Рєпін Е. (Riepin I.) [11], де аналізується еволюція механізмів підтримки від фіксованих тарифів до аукціонних систем і ринкових премій. Після 2022 року в європейських дослідженнях посилився акцент на децентралізації та енергетичній стійкості. Гольдтау А. (Goldthau A.), Совакул Б. К. (Sovacool B. K.) [12] розглядають локалізацію генерації як елемент підвищення енергетичної безпеки. Однак resilience-підхід здебільшого застосовується на макро- або мезорівні, тоді як мікрорівень підприємства – з його технологічною чутливістю та сезонною ритмікою – залишається недостатньо теоретизованим.

Аналіз українських публікацій свідчить про зростання уваги до біоенергетичного потенціалу аграрного сектору та економічної ефективності біогазових комплексів [13–15]. Проте більшість робіт концентрується на оцінці ресурсної бази, технічній доцільності впровадження або інвестиційних параметрах. Категорія управління об'єктами відновлюваної генерації як інтегрованої функції, що поєднує виробничий, енергетичний та ринковий контури підприємства, залишається концептуально невизначеною.

Отже, сучасна література формує ґрунтовну основу для розуміння економічних, технологічних та інституційних аспектів функціонування ВДЕ, проте не пропонує цілісної теоретичної моделі управління об'єктами відновлюваної генерації в структурі агропромислового комплексу. Домінування техніко-економічних параметрів над управлінською інтерпретацією та відсутність інтеграції

виробничого й енергетичного вимірів зумовлюють потребу у концептуалізації управління як процесу координації багаторівневих взаємодій у межах аграрного підприємства. Саме ця наукова прогалина визначає логіку подальшого теоретичного розгортання дослідження.

Постановка проблеми. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі як інтегрованого управлінського процесу, що забезпечує координацію виробничих, енергетичних та інституційно-ринкових контурів підприємства в умовах децентралізованої енергосистеми та регуляторно визначених режимів функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне осмислення управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі доцільно починати з методологічного розрізнення двох традиційних оптик, які історично формувалися автономно. Перша – інженерно-експлуатаційна – розглядає генеруючу установку як технічну систему, для якої визначальними є параметри надійності, дотримання режимів роботи та стандартів якості електроенергії, що узгоджується з техніко-системним підходом до інтеграції розподіленої генерації [4]. Друга – економіко-організаційна – трактує об'єкт генерації як капіталізований актив із власним життєвим циклом, структурою витрат, моделями монетизації та ризик-профілем, що відповідає сучасним підходам до аналізу інвестицій у відновлювану енергетику [2].

У межах агропромислового комплексу ці оптики не лише співіснують, а перебувають у стані взаємної детермінації. Енергетичний актив функціонує всередині виробничого контуру підприємства з його сезонною нерівномірністю навантаження, біологічною зумовленістю технологічних процесів та високою чутливістю до збоїв енергопостачання. Така інтегрованість зумовлює неможливість редукції управління до технічної експлуатації або до фінансового менеджменту інвестиційного проекту, що узгоджується з ширшим системним трактуванням розподіленої генерації як елементу виробничої структури [5].

Суттєвою теоретичною передумовою є інституційна обумовленість функціонування відновлюваної генерації. В Україні предметне поле ВДЕ визначається нормами позитивного права, які фіксують категоріальний апарат та легітимні режими діяльності. Законодавче визначення альтернативних джерел енергії, механізмів підтримки, зокрема «зеленого тарифу», а також режиму самовиробництва формує рамку економічної доцільності та допустимих управлінських рішень [16]. Показово, що законодавством передбачено можливість функціонування енергетичних кооперативів, що підкреслює інституційне закріплення логіки децентралізації та локалізації енергетичних процесів.

Другий блок теоретичних передумов пов'язаний із трансформацією ринкової архітектури електроенергетики, у якій ефективність об'єкта ВДЕ визначається не стільки обсягом виробленої електроенергії, скільки здатністю інтегруватися в систему з дотриманням вимог балансування, комерційного обліку та технічної керованості [11]. У чинному законодавстві України категорія «активного споживача» фіксує, що виробництво електроенергії для суб'єкта господарювання не становить окремої спеціалізації, а є елементом його енергетичного профілю [17]. Відтак управління генерацією набуває характеру регульованої взаємодії з ринком, де дотримання правил комерційного обліку та балансування стає невід'ємною складовою економічного результату.

Отже, узагальнення економічних, технологічних та інституційних положень дозволяє стверджувати, що управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК слід розглядати як багаторівневий процес узгодження технічної керованості, ринково-облікової дисципліни та виробничих потреб підприємства в межах нормативно визначених режимів функціонування. З цієї позиції класифікація об'єктів ВДЕ в АПК набуває управлінського змісту: технологічна природа, ступінь керованості, масштаб та режим ринкової інтеграції визначають різні конфігурації координації виробничого, енергетичного та інституційного контурів підприємства [2; 4].

Економічна природа управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі розкривається через дуальність самого об'єкта. З одного боку, це капіталомісткий технічний комплекс, що трансформує природний ресурс або біосировину в енергію і функціонує в межах довгострокового інвестиційного горизонту з характерною для енергетичних активів структурою фіксованих витрат і тривалим періодом окупності. З іншого боку, це інтегрована підсистема аграрного підприємства, яка безпосередньо впливає на витратну структуру та стійкість основного виробництва, а відтак входить до логіки формування конкурентних переваг, а не лише модернізації енергетичної інфраструктури. Такий підхід узгоджується з сучасною інтерпретацією відновлюваної генерації як економічно раціонального активу, що дедалі частіше демонструє нижчу приведену вартість електроенергії порівняно з новими проектами на викопному паливі.

Специфіка АПК полягає в тому, що енергетичні потоки структурно поєднані з матеріальними потоками біомаси та органічних відходів, що зумовлює особливий характер управління. Якщо для сонячної та вітрової генерації ключовим викликом є мінливість первинного ресурсу та необхідність балансування, то біоенергетичні установки переводять управлінську проблему у площину координації ланцюга «сировина – переробка – енергія – побічний продукт». Таким чином, управління генерацією інтегрується з управлінням аграрним виробництвом і логістикою сировини, формуючи замкнений виробничо-енергетичний контур, що відповідає логіці циркулярної економіки в агропродовольчих

системах [6]. У національному правовому полі така інтеграція легітимується через нормативне віднесення біомаси, газу з органічних відходів та біогазів до альтернативних джерел енергії [16], що створює інституційну передумову для енергетичної утилізації агропобічних продуктів.

Економічний зміст управління об'єктом ВДЕ в АПК, таким чином, не зводиться до вибору між самоспоживанням і продажем електроенергії. Він передбачає формування внутрішньої ієрархії цінності енергії для підприємства. По-перше, енергія виступає гарантом безперервності критичних технологічних процесів, що особливо важливо в умовах сезонної концентрації робіт та біологічної чутливості виробництва. По-друге, вона є чинником стабілізації та оптимізації питомих витрат через зниження залежності від зовнішніх цінових коливань. По-третє, за наявності відповідного регуляторного режиму енергія може набувати статусу товару на організованому ринку. Така багатовимірність дозволяє трактувати об'єкт ВДЕ як «резильєнтний актив», ефективність якого визначається не лише обсягом виробництва, а й здатністю зменшувати операційні втрати внаслідок перебоїв постачання та цінової волатильності, що відповідає сучасним підходам до децентралізованої енергетичної безпеки [12].

Інституційне середовище додатково формує економічну дисципліну управління через механізми балансування та комерційного обліку. Законодавче визначення балансуючого ринку як інструменту забезпечення балансу в реальному часі та фінансового врегулювання небалансів означає, що економічна відповідальність за відхилення виробітку інтегрується безпосередньо в систему ринкових стимулів [17]. Відтак управління генерацією в АПК передбачає не лише технічне планування режимів роботи, а й мінімізацію фінансових наслідків небалансів через координацію виробничих і енергетичних графіків. Водночас слід зауважити, що інституційний контур не є статичним: частина режимів зазнає трансформації під впливом бюджетних рішень, міжнародної підтримки або змін у європейському праві. Це означає, що управління об'єктами ВДЕ в АПК повинно враховувати не лише чинну нормативну конфігурацію, але й імовірність її перегляду, що формує додатковий вимір стратегічного ризику.

Окремої уваги потребує біометан як наступний етап біоенергетичної інтеграції агропромислового комплексу. На відміну від біогазової когенерації, зорієнтованої переважно на локальний енергобаланс підприємства, біометан інституційно оформлюється як товарний енергетичний продукт, придатний до транспортування газовою інфраструктурою та міжнародної торгівлі за умови функціонування системи гарантій походження. Створення реєстру біометану та механізму сертифікації його походження [18] означає формування нового виміру управління – поєднання виробничої стратегії підприємства з експортними можливостями та вимогами європейського енергетичного ринку. Таким чином, об'єкт відновлюваної генерації в АПК трансформується з інструмента внутрішньої енергетичної стабілізації у потенційний елемент зовнішньоекономічної діяльності, що додатково розширює економічний зміст управління.

На цьому тлі управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК доцільно інтерпретувати як процес координації трьох взаємопов'язаних контурів функціонування підприємства – виробничого, енергетичного та інституційно-фінансового. Виробничий контур формує ритміку попиту на енергію, що в аграрному секторі визначається сезонністю польових робіт, режимами зберігання та сушіння продукції, технологіями переробки та безперервністю процесів у тваринництві. Енергетичний контур задає параметри пропозиції – режими виробництва, накопичення та взаємодії з мережею. Інституційно-фінансовий контур визначає допустимі режими діяльності, правила комерційного обліку та участі в ринку. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва електричної енергії встановлюють пороги ліцензування, водночас прямо передбачаючи, що виробництво електроенергії для власних потреб без мети продажу не підлягає ліцензуванню незалежно від встановленої потужності [19]. Таким чином, правова конструкція сама по собі формує для агропідприємства декілька траєкторій інтеграції у сферу генерації – від внутрішнього енергоменеджменту до повноцінної ринкової участі.

Принципи управління в межах теоретичного дослідження мають розглядатися не як декларативні настанови, а як похідні від нормативного середовища та технологічної специфіки генерації. Першим із них виступає принцип правової та регуляторної визначеності. У сфері ВДЕ економічний результат безпосередньо залежить від обраного режиму функціонування – самоспоживання, статусу активного споживача, участі у механізмах підтримки чи ринкових аукціонах – і від коректності дотримання кодексів системи передачі, розподілу та правил роздрібного ринку [20–22]. У цьому сенсі управління об'єктом ВДЕ є управлінням відповідністю, де інституційна дисципліна виступає економічною змінною.

Другим фундаментальним принципом є вимірюваність як основа управлінських рішень. Для інверторної генерації дані стають виробничим ресурсом, оскільки забезпечують одночасно технічний моніторинг, коректний комерційний облік та можливість оперативного коригування режимів роботи. Міжнародна стандартизація фотовольтаїчних систем прямо пов'язує якість управління з архітектурою моніторингу: стандарт IEC 61724-1 визначає класи систем спостереження та методи оцінювання продуктивності, що фактично встановлює методичну основу для прийняття управлінських рішень [23].

Таким чином, управління ефективністю СЕС у сучасному розумінні неможливе поза межами стандартизованої системи збору та аналізу даних.

Третім принципом виступає керованість та інтероперабельність із енергосистемою. Для розподіленої генерації АПК, підключеної до мереж із обмеженою пропускною спроможністю, управління виходить за межі внутрішньої оптимізації та трансформується у регулювання системної поведінки генеруючої установки. Європейський мережевий кодекс RfG встановлює вимоги до приєднання генеруючих об'єктів до мережі [24], а технічні стандарти IEC 61727 та IEC 62116 регламентують параметри взаємодії інверторів із мережею та процедури випробування захисту від ненавмисного острову [25–26]. У цьому контексті управління означає забезпечення передбачуваності реакції установки на зміни системних параметрів та мінімізацію ризиків небалансів.

Четвертим принципом є адаптивність управління, що для АПК означає пріоритет прогнозно-диспетчерської логіки над статичним плануванням. Змінний характер сонячної та вітрової генерації, поєднаний із сезонною структурою попиту, вимагає побудови циклу «прогноз – план – виконання – корекція», де прогностична інформація безпосередньо інтегрується у рішення щодо накопичення енергії, обмеження виробництва або зміни режимів споживання. Науково-прикладні дослідження у сфері прогнозування сонячної генерації демонструють ефективність поєднання фізичних моделей, чисельного прогнозу погоди та алгоритмів машинного навчання для підвищення точності короткострокових прогнозів [27; 28]. Отже, управління ВДЕ в АПК дедалі більше спирається на аналітику даних як структурний елемент виробничого планування.

П'ятий принцип стосується процесної стабільності біоенергетичних об'єктів. На відміну від сонячної та вітрової генерації, де керованість обмежена природними факторами, біогазові та біометанові установки потребують підтримання стабільності біохімічного процесу. Контроль температурного режиму, рівня рН, складу субстрату та мікронутрієнтів визначає не лише вихід біогазу, а й енергетичну ефективність системи загалом, що підкреслюється у фахових аналітичних матеріалах з розвитку біоенергетики [29]. Таким чином, управління біоенергетичним об'єктом поєднує диспетчеризацію енергетичних потоків із технологічним контролем якості процесу, який продукує сам енергоресурс.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК є багатовимірним процесом координації виробничої логіки підприємства, технічної поведінки генеруючих установок та інституційно визначених правил ринку. Саме інтеграція цих контурів формує специфічний економічний зміст управління, який відрізняє агропромисловий сектор від інших сфер розподіленої генерації.

Інституційно-економічне середовище управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК України становить структурований комплекс правових і регуляторних режимів, що визначають статус генерації, умови її ринкової участі та правила комерційного обліку. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» формує базову економіку підтримки, встановлюючи режими «зеленого» тарифу, аукціонної моделі, ринкової премії, гарантій походження та самовиробництва, тим самим задаючи параметри інвестиційної передбачуваності й вибору стратегії монетизації активу. Натомість Закон України «Про ринок електричної енергії» інтегрує генерацію в організований ринок, визначаючи ролі виробника й активного споживача, принципи балансування та фінансового врегулювання небалансів.

Водночас інституційні режими в межах цієї статті розглядаються не як інструмент максимізації фінансової дохідності ізолюваного активу, а як структурні параметри архітектури управління, що визначають допустимі режими координації генерації з виробничими процесами підприємства.

Регуляторна конкретизація цих норм здійснюється актами НКРЕКП, які встановлюють ліцензійні умови, правила ринку та кодекс комерційного обліку. Важливо, що правова конструкція допускає функціонування генерації як у режимі самоспоживання без мети продажу, так і в режимі активного споживача з можливістю реалізації надлишків. Таким чином, інституційна архітектура пропонує аграрним підприємствам декілька траєкторій інтеграції – від внутрішнього енергоменеджменту до повноцінної ринкової участі з відповідальністю за небаланси.

Механізм балансування ринку та кодекс комерційного обліку формують економічну дисципліну функціонування об'єкта генерації, в межах якої прогнозування виробітку та управління ризиком відхилень стають невід'ємною частиною операційного менеджменту. Отже, інституційний контур не є зовнішнім щодо управління – він безпосередньо структурує управлінські рішення через вимоги до обліку, звітності та фінансової відповідальності.

Міжнародний вимір інституційного середовища посилюється після синхронізації енергосистеми України з ENTSO-E у 2022 році [30], що актуалізує гармонізацію технічних і ринкових правил та підвищує значення комплаєнсу з мережевими кодексами. У цьому контексті управління об'єктами ВДЕ в АПК набуває додаткового виміру системної сумісності та відповідності європейським стандартам керованості.

Окремий сегмент інституційного середовища формує регулювання біометану та гарантій його походження, яке в межах запропонованої архітектурної моделі розглядається як специфічний випадок біоенергетичного контуру управління, інтегрованого у загальну систему координації виробничих та

ринкових режимів підприємства. Запровадження законодавчих дефініцій гарантії та сертифіката походження біометану, а також функціонування державного реєстру як цифрової системи обліку [18; 31] інституційно інтегрують аграрну біоенергетику в європейський ринок відновлюваного газу. Це розширює економічну функцію біоенергетичних об'єктів від внутрішнього енергозабезпечення до потенційної зовнішньої торгівлі.

З огляду на викладене, інституційний контур управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК охоплює правовий статус генерації, режим її обліку та механізм фінансового врегулювання участі у ринку. Саме в цій площині технічна установка трансформується в повноцінний економічний актив, інтегрований у виробничу та ринкову архітектуру підприємства.

Концептуалізація сутності управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК має ґрунтуватися на тезі про їх інтегровану природу, яка впливає одночасно з економічної логіки аграрного виробництва та з правової архітектури електроенергетики. Нормативне поле визначає категорії джерел, режими підтримки та ринкові ролі – від механізмів «зеленого тарифу» і ринкової премії до статусу активного споживача та самовиробництва, – формуючи рамку допустимих управлінських дій. Водночас технологічна специфіка ВДЕ обумовлює необхідність керованості, стандартизованого моніторингу та відповідності мережевим вимогам, що інституціоналізує роль даних і комплаєнсу як невід'ємної частини управління [32; 33].

Отже, сутність управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК доцільно визначити як цілеспрямований, інституційно врегульований і даними керований процес координації виробничого, енергетичного та обліково-ринкового контурів аграрного підприємства, спрямований на забезпечення енергетичної стійкості, економічної раціональності та системної сумісності генерації з мережевою інфраструктурою в межах визначених законом режимів. У цьому визначенні принциповими є три концептуальні акценти.

Першим серед них виступає принцип правової та регуляторної визначеності, який у сфері ВДЕ набуває особливої ваги з огляду на множинність режимів функціонування (самоспоживання, активний споживач, «зелений тариф», аукціонна підтримка) та залежність економічного результату від точності обраного правового контуру. Фактично управління в цьому сегменті передбачає постійне співвіднесення операційних рішень із вимогами правил ринку, кодексів системи передачі й розподілу та процедур комерційного обліку.

Не менш суттєвим є принцип вимірюваності, адже для інверторної генерації дані перестають бути лише технічною інформацією й набувають статусу управлінського ресурсу. Саме через системний моніторинг стає можливим одночасне забезпечення технічної справності, коректного обліку та оптимізації режимів роботи. У цьому контексті стандартизація (зокрема IEC 61724-1) виконує не лише нормативну, а й методологічну функцію – вона задає рамку, в межах якої формується архітектура моніторингу.

Водночас системна сумісність із мережею не може розглядатися як суто технічна вимога. Вона має економічний вимір, оскільки впливає на допустимі режими генерації, участь у балансуванні та обсяг транзакційних витрат, пов'язаних із небалансами.

Відтак, у теоретичній площині «управління об'єктами ВДЕ в АПК» слід розуміти як особливий випадок управління виробничо-енергетичними системами, де домінує логіка узгодження режимів, відповідності та інформаційної прозорості, а не логіка максимізації виробітку як самоцілі. У цьому контексті економічна раціональність не зводиться до нарощування обсягів генерації, а визначається оптимізацією режимів функціонування об'єкта з урахуванням виробничого циклу підприємства, мережевих обмежень та правил ринку електричної енергії.

Узагальнюючи викладені положення, управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК доцільно представити як систему триконтурної координації, у межах якої виробничий контур формує профіль попиту на енергію, енергетичний – забезпечує її генерацію та технічну керованість, а інституційно-ринковий – визначає допустимі режими участі у ринку, обліку та розрахунків. Взаємодія цих контурів формує інтегровану архітектуру управління, структуровану в табл. 1.

Таблиця 1

Архітектура управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК

Контур	Сфера координації	Управлінські рішення	Результат
Виробничий	Енергозабезпечення технологічних процесів	Планування навантаження, синхронізація з виробничими циклами	Безперервність операцій, мінімізація витрат
Енергетичний	Генерація, накопичення, режим роботи	Моніторинг, прогнозування, диспетчеризація	Стабільність режимів, ефективність використання потужності
Інституційно-ринковий	Правовий статус, облік, продаж надлишків	Вибір режиму діяльності, управління небалансами	Регуляторна відповідність, фінансова результативність

Джерело: сформовано автором

Представлена модель демонструє, що економічний ефект функціонування об'єкта ВДЕ визначається не автономною продуктивністю установки, а ступенем узгодженості між трьома контурами.

У концептуальному вигляді управління об'єктами відновлюваної генерації може бути представлено функціональною залежністю:

$$UVDE = f(P, E, I), \quad (1)$$

де P – параметри виробничого контуру,

E – параметри енергетичного контуру,

I – параметри інституційно-ринкового контуру.

Максимізація результативності управління досягається за умови структурної узгодженості зазначених контурів. Порушення балансу хоча б одного з них трансформується у зниження економічної ефективності, втрату технологічної стабільності або підвищення регуляторних ризиків. Відтак управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК не може зводитися до оптимізації окремих показників виробництва чи фінансової віддачі; воно виступає механізмом динамічної рівноваги між виробничими потребами підприємства, технічними режимами генерації та інституційними вимогами ринку електричної енергії.

Запропонована модель не претендує на вичерпність опису всіх варіантів інтеграції відновлюваної генерації в аграрному секторі, однак вона дозволяє аналітично впорядкувати ключові управлінські вузли та показати їх взаємозалежність. Її евристична цінність полягає у перенесенні аналітичного фокусу з ізольованого розгляду окремих технологій на координацію режимів функціонування підприємства як цілісної виробничо-енергетичної системи.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи, управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі доцільно інтерпретувати як інституційно регламентований і технологічно інтегрований процес координації режимів виробництва, споживання та ринкової участі. Запропонована триконтурна модель формує методологічне підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на розроблення прикладних механізмів підвищення енергетичної автономності аграрних підприємств, оптимізації використання генеруючих потужностей та зміцнення їх економічної конкурентоспроможності в умовах децентралізованої енергетики.

Отримані теоретичні узагальнення створюють підґрунтя для формування цілісного бачення ролі ВДЕ в трансформації енергетичної та виробничої моделі АПК. Дослідження спрямоване на формування архітектурної моделі управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК, що інтегрує виробничий, енергетичний та інституційно-ринковий контури в єдину координаційну систему. На відміну від підходів, які розглядають ВДЕ переважно як інвестиційний або технічний проєкт, запропонована інтерпретація трактує генерацію як структурний елемент виробничо-енергетичної системи підприємства. Це дозволяє перейти від оцінки ізольованої ефективності до аналізу режимної узгодженості та інституційної відповідності як визначальних чинників результативності. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати категорію енергетичної стійкості в управлінську теорію підприємства як елемент виробничої архітектури, а не як зовнішній інфраструктурний фактор.

У роботі сформовано концептуальну архітектурну модель управління такими об'єктами, яка ґрунтується на узгодженні трьох взаємопов'язаних контурів функціонування – виробничого, енергетичного та інституційно-ринкового. Застосування цього підходу дає змогу відійти від традиційного трактування управління відновлюваною генерацією виключно як технічної експлуатації енергетичного обладнання або адміністрування інвестиційних проєктів і розглядати його як комплексну управлінську функцію підприємства.

Література

1. International Renewable Energy Agency. Renewable Power Generation Costs in 2023. Abu Dhabi : IRENA, 2024. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Sep/IRENA_Renewable_power_generation_costs_in_2023.pdf (дата звернення: 19.06.2025).
2. International Renewable Energy Agency. Renewable Power Generation Costs in 2024. Abu Dhabi: IRENA, 2025. URL: <https://www.irena.org/Publications/2025/Jun/Renewable-Power-Generation-Costs-in-2024/> (дата звернення: 23.07.2025).
3. Schmidt O., Hawkes A., Gambhir A., Staffell I. The future cost of electrical energy storage based on experience rates. *Nature Energy*. 2017. Vol. 2. Article 17110. DOI: <https://doi.org/10.1038/nenergy.2017.110>.
4. Integrating distributed generation into electric power systems: A review of drivers, challenges and opportunities / Lopes J. A. P., Hatziaargyriou N., Mutale J., Djapic P., Jenkins N. *Electric Power Systems Research*. 2007. Vol. 77. № 9. P. 1189-1203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2006.08.016>.

5. Parag Y., Sovacool B. K. Electricity market design for the prosumer era. *Nature Energy*. 2016. Vol. 1. Article 16032. DOI: <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.32>.
6. El Bilali H. Research on agro-food sustainability transitions: A systematic review of research themes and an analysis of research gaps. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 221. P. 353-364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.232>.
7. Scarlat N., Dallemand J.-F., Monforti-Ferrario F., Nita V. The role of biomass and bioenergy in a future bioeconomy. *Environmental Development*. 2015. Vol. 15. P. 3-34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.03.006>.
8. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
9. Williamson O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38. № 3. P. 595-613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.
10. Del Río P. Designing auctions for renewable electricity support. Best practices from around the world. *Energy for Sustainable Development*. 2017. Vol. 41. P. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esd.2017.05.006>.
11. Zachmann G., Meissner F., Riepin I. Mitigating Ukraine's looming electricity crisis. *Energy Strategy Reviews*. 2025. Vol. 59. Article 101724. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101724>.
12. Goldthau A., Keim M., Westphal K. The Geopolitics of Energy Transformation. SWP Comment. Berlin : Stiftung Wissenschaft und Politik, 2018. №42. URL: https://www.swp-berlin.org/publications/products/comments/2018C42_wep_EtAl.pdf (дата звернення: 22.06.2025).
13. Dluhopolskyi O., Rudan V., Haida Y., Hurysh V. EU policy on the development of renewable energy sources: energy security issues. *Journal of European Economy*. 2025. Vol. 24. № 2. P. 283-301. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2025.02.283>.
14. Efficiency of production and processing of rapeseed for biodiesel in Ukraine / Parkhomets M., Uniat L., Chornyi R., Chorna N., Hradovyi V. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. № 2. P. 245-275. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.11>.
15. Recycling and decontamination of organic waste in Ukraine: Current state, technologies and prospects for the biogas industry / Boyko O. O., Napich H. V., Mylostyvyi R. V., Izhboldina O. O., Chernysh Y., Chubur V., Roubik H., Brygadyrenko V. V. *Biosystems Diversity*. 2024. Vol. 32. № 2. DOI: <https://doi.org/10.15421/012428>.
16. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 21.06.2025).
17. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 21.06.2025).
18. Про затвердження Порядку функціонування реєстру біометану : постанова Кабінету Міністрів України від 27.07.2022 № 823. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/823-2022-%D0%BF> (дата звернення: 22.06.2025).
19. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва електричної енергії : постанова НКРЕКП від 27.12.2017 № 1467. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1467874-17#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
20. Про затвердження Правил ринку : постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
21. Про затвердження Кодексу системи передачі : постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18> (дата звернення: 22.06.2025).
22. Про затвердження Кодексу комерційного обліку електричної енергії : постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311874-18#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
23. International Electrotechnical Commission. IEC 61724-1: Photovoltaic system performance – Monitoring – Part 1: Monitoring. Geneva : IEC, 2021. URL: <https://ru.scribd.com/document/661012193/IEC-61724-1-2021> (дата звернення: 24.06.2025).
24. Commission Regulation (EU) 2016/631 of 14 April 2016 establishing a network code on requirements for grid connection of generators. *Official Journal of the European Union*. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0631> (дата звернення: 24.06.2025).
25. International Electrotechnical Commission. IEC 61727: Photovoltaic (PV) systems – Characteristics of the utility interface. Geneva : IEC, 2021. URL: <https://ru.scribd.com/doc/151207940/IEC-61727-pdf> (дата звернення: 25.06.2025).
26. International Electrotechnical Commission. IEC 62116: Test procedure of islanding prevention measures for utility-interconnected photovoltaic inverters. Geneva : IEC, 2021. URL: <https://webstore.iec.ch/en/publication/6479> (дата звернення: 25.06.2025).
27. National Renewable Energy Laboratory. Solar forecasting: Methods and applications. Golden, CO: NREL, 2021. URL: <https://www.nrel.gov/docs/fy21osti/77635.pdf>. (дата звернення: 25.06.2025).

28. National Renewable Energy Laboratory. Advances in solar power forecasting. Golden, CO: NREL, 2023. 21 p. (NREL/TP-5500-86109).
29. UABio. Analytical materials on biomass and biomethane potential in Ukraine. Kyiv : Bioenergy Association of Ukraine, 2023. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/12/Geletukha_Biogas_and_biomethane_market_in_Ukraine_4_December_2024.pdf. (дата звернення: 24.06.2025).
30. ENTSO-E. Synchronous connection of Continental Europe with Ukraine and Moldova power systems completed. 2022. URL: <https://www.entsoe.eu/news/2022/03/16/continental-europe-successful-synchronisation-with-ukraine-and-moldova-power-systems/> (дата звернення: 24.06.2025).
31. Про внесення змін щодо розвитку виробництва біометану та гарантій походження : Закон України від 21.10.2021 № 1820-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1820-20#Text> (дата звернення: 25.06.2025).
32. Про затвердження Порядку продажу та обліку електричної енергії, виробленої активними споживачами : постанова НКРЕКП від 29.12.2023 № 2651. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2651874-23> (дата звернення: 26.06.2025).
33. Tracksler I. S., Potapova M. V. Review of green hydrogen transformation technologies for increasing biomethane production at existing plants in Ukraine and Europe. *Thermophysics and Thermal Power Engineering*. 2024. Vol. 46. No 4. P. 91-100. DOI: <https://doi.org/10.31472/ttpe.4.2024.10>.

References

1. International Renewable Energy Agency (2024), *Renewable power generation costs in 2023*, Abu Dhabi, available at: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Sep/IRENA_Renewable_power_generation_costs_in_2023.pdf (access date June 19, 2025).
2. International Renewable Energy Agency (2025), *Renewable power generation costs in 2024*, Abu Dhabi, available at: <https://www.irena.org/Publications/2025/Jun/Renewable-Power-Generation-Costs-in-2024> (access date July 23, 2025).
3. Schmidt, O., Hawkes, A., Gambhir, A. and Staffell, I. (2017), "The future cost of electrical energy storage based on experience rates", *Nature Energy*, Vol. 2, Article 17110, DOI: <https://doi.org/10.1038/nenergy.2017.110>.
4. Lopes, J.A.P., Hatziargyriou, N., Mutale, J. et al. (2007), "Integrating distributed generation into electric power systems: A review of drivers, challenges and opportunities", *Electric Power Systems Research*, Vol. 77, no. 9, pp. 1189-1203, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2006.08.016>.
5. Parag, Y. and Sovacool, B.K. (2016), "Electricity market design for the prosumer era", *Nature Energy*, Vol. 1, Article 16032, DOI: <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.32>.
6. El Bilali, H. (2019), "Research on agro-food sustainability transitions: A systematic review of research themes and an analysis of research gaps", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 221, pp. 353-364, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.232>.
7. Scarlat, N., Dallemand, J.-F., Monforti-Ferrario, F. and Nita, V. (2015), "The role of biomass and bioenergy in a future bioeconomy", *Environmental Development*, Vol. 15, pp. 3-34, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.03.006>.
8. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
9. Williamson, O.E. (2000), "The new institutional economics: Taking stock, looking ahead", *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, no. 3, pp. 595-613, DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.
10. Del Río, P. (2017), "Designing auctions for renewable electricity support. Best practices from around the world", *Energy for Sustainable Development*, Vol. 41, pp. 1-13, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esd.2017.05.006>.
11. Zachmann, G., Meissner, F. and Riepin, I. (2025), "Mitigating Ukraine's looming electricity crisis", *Energy Strategy Reviews*, Vol. 59, Article 101724, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101724>.
12. Goldthau, A., Keim, M. and Westphal, K. (2018), *The Geopolitics of Energy Transformation*, SWP Comment, Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin, Germany, no. 42, available at: https://www.swp-berlin.org/publications/products/comments/2018C42_wep_EtAl.pdf (access date June 22, 2025).
13. Dluhopolskyi, O., Rudan, V., Haida, Y. and Hurysh, V. (2025), "EU policy on the development of renewable energy sources: energy security issues", *Journal of European Economy*, Vol. 24, no. 2, pp. 283-301, DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2025.02.283>.
14. Parkhomets, M., Uniiat, L., Chorny, R. et al. (2023), "Efficiency of production and processing of rapeseed for biodiesel in Ukraine", *Agricultural and Resource Economics*, Vol. 9, no. 2, pp. 245-275, DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.11>.
15. Boyko, O.O., Hapich, H.V., Mylostyvyi, R.V. et al. (2024), "Recycling and decontamination of organic waste in Ukraine: Current state, technologies and prospects for the biogas industry", *Biosystems Diversity*, Vol. 32, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.15421/012428>.

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On alternative energy sources" dated 20.02.2003 no. 555-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (access date June 21, 2025).
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On electricity market" dated 13.04.2017 no. 2019-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (access date June 21, 2025).
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the procedure for functioning of the biomethane register" dated 27.07.2022 no. 823, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/823-2022-%D0%BF> (access date June 22, 2025).
19. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2017), Resolution "On approval of licensing conditions for electricity production activity" dated 27.12.2017 no. 1467, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1467874-17#Text> (access date June 22, 2025).
20. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2018), Resolution "On approval of market rules" dated 14.03.2018 no. 307, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18#Text> (access date June 22, 2025).
21. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2018), Resolution "On approval of transmission system code" dated 14.03.2018 no. 309, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18> (access date June 22, 2025).
22. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2018), Resolution "On approval of commercial electricity metering code" dated 14.03.2018 no. 311, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311874-18#Text> (access date June 22, 2025).
23. International Electrotechnical Commission (2021), *IEC 61724-1: Photovoltaic system performance – Monitoring – Part 1: Monitoring*, IEC, Geneva, available at: <https://ru.scribd.com/document/661012193/IEC-61724-1-2021> (access date June 24, 2025).
24. European Commission (2016), "Commission Regulation (EU) 2016/631 establishing a network code on requirements for grid connection of generators", *Official Journal of the European Union*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0631> (access date June 24, 2025).
25. International Electrotechnical Commission (2021), *IEC 61727: Photovoltaic (PV) systems – Characteristics of the utility interface*, IEC, Geneva, available at: <https://ru.scribd.com/doc/151207940/IEC-61727-pdf> (access date June 25, 2025).
26. International Electrotechnical Commission (2021), *IEC 62116: Test procedure of islanding prevention measures for utility-interconnected photovoltaic inverters*, IEC, Geneva, available at: <https://webstore.iec.ch/en/publication/6479> (access date June 25, 2025).
27. National Renewable Energy Laboratory (2021), *Solar forecasting: Methods and applications*, NREL, Golden, CO, available at: <https://www.nrel.gov/docs/fy21osti/77635.pdf>. (access date June 24, 2025).
28. National Renewable Energy Laboratory (2023), *Advances in solar power forecasting*, NREL, Golden, CO, 21 p. (NREL/TP-5500-86109).
29. UABio (2023), *Analytical materials on biomass and biomethane potential in Ukraine*, Bioenergy Association of Ukraine, Kyiv, Ukraine. available at: https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/12/Geletukha_Biogas_and_biomethane_market_in_Ukraine_4_December_2024.pdf. (access date June 24, 2025).
30. ENTSO-E (2022), "Synchronous connection of Continental Europe with Ukraine and Moldova power systems completed", available at: <https://www.entsoe.eu/news/2022/03/16/continental-europe-successful-synchronisation-with-ukraine-and-moldova-power-systems/> (access date June 24, 2025).
31. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On amendments regarding development of biomethane production and guarantees of origin" dated 21.10.2021 no. 1820-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2651874-23> (access date June 25, 2025).
32. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2023), Resolution "On approval of the procedure for sale and accounting of electricity produced by active consumers" dated 29.12.2023 no. 2651, available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (access date June 26, 2025).
33. Tracksler, I.S. and Potapova, M.V. (2024), "Review of green hydrogen transformation technologies for increasing biomethane production at existing plants in Ukraine and Europe", *Thermophysics and Thermal Power Engineering*, Vol. 46, no. 4, pp. 91-100, DOI: <https://doi.org/10.31472/ttpe.4.2024.10>.

Шманько Н.Р.

АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОНТУРІВ

Мета. Теоретичне обґрунтування сутності управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі як інтегрованого управлінського процесу, що забезпечує координацію виробничих, енергетичних та інституційно-ринкових контурів підприємства в умовах децентралізованої енергосистеми та регуляторно визначених режимів функціонування.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід. Теоретико-методологічний каркас дослідження сформовано на поєднанні положень теорії управління підприємством, нової інституційної економіки та концепції децентралізованої енергетики. Інституційний підхід застосовано для пояснення впливу регуляторного середовища на структуру управлінських рішень і межі економічної поведінки суб'єктів господарювання. Положення системного менеджменту використано для обґрунтування інтеграції енергетичних активів у функціональну архітектуру підприємства та визначення їх ролі у забезпеченні стійкості виробничого процесу. Методичний інструментарій дослідження має концептуально-аналітичний характер. Застосовано методи аналізу й синтезу для виокремлення ключових характеристик об'єктів відновлюваної генерації та формування їх узагальненої управлінської інтерпретації; логічного узагальнення – для формулювання авторського визначення сутності управління; порівняльного аналізу – для зіставлення економічних, технологічних та інституційних підходів до трактування ВДЕ; структурно-функціонального аналізу – для розкриття місця генеруючих об'єктів у внутрішній структурі аграрного підприємства та обґрунтування моделі координації виробничого, енергетичного й ринкового контурів; нормативно-правового аналізу – для визначення інституційних меж управлінських рішень у контексті чинного законодавства та правил функціонування ринку електроенергії.

Результати дослідження. Здійснено теоретичну концептуалізацію управління об'єктами відновлюваної генерації в агропромисловому комплексі як інтегрованої архітектури координації виробничих, енергетичних та інституційно-ринкових контурів підприємства. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації електроенергетики, розвитку режимів активного споживача, комерційного обліку та балансування відновлювана генерація трансформується з допоміжного елементу енергозабезпечення у структурний компонент економічної системи суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування відновлюваної генерації та встановлено їх фрагментарність у межах аграрної специфіки, що зумовлює потребу інтегрованої теоретичної моделі. Визначено, що особливості агропромислового виробництва – сезонність попиту, біологічно детерміновані технологічні цикли, наявність біоенергетичних потоків – формують багаторівневу систему управління, у якій технічна керованість, економічна раціональність та нормативна відповідність мають розглядатися як взаємопов'язані елементи.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено архітектурну модель управління, засновану на координації трьох контурів: виробничого, енергетичного та інституційно-ринкового. Доведено, що сутність управління об'єктами відновлюваної генерації в АПК полягає не у максимізації виробництва як самоцілі, а у забезпеченні системної сумісності з мережевою інфраструктурою, мінімізації регуляторних та ринкових ризиків і підвищенні енергетичної стійкості підприємства. Сформульовано принципи управління, серед яких ключовими є правова визначеність, вимірюваність, адаптивність до змінної генерації та процесна стабільність.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати формують методологічне підґрунтя для подальших прикладних досліджень механізмів інтеграції відновлюваної генерації у виробничо-енергетичні системи аграрних підприємств.

Ключові слова: відновлювана генерація, агропромисловий комплекс, управління, інституційна архітектура, активний споживач, балансування, комерційний облік, енергетична стійкість, біоенергетика, децентралізована енергосистема.

Shmanko N.R.

ARCHITECTURE OF MANAGEMENT OF RENEWABLE GENERATION FACILITIES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: AN INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR COORDINATING PRODUCTION AND ENERGY CONTOURS

Purpose. The aim of this study is to provide a theoretical justification of the nature of managing renewable energy generation facilities in the agro-industrial sector as an integrated management process that ensures the coordination of an enterprise's production, energy, and institutional-market components within the context of a decentralized power system and regulatory operating regimes.

Methodology of research. The methodological basis of the study is a systems approach. The theoretical and methodological framework of the study is based on a combination of principles from enterprise management theory, new institutional economics, and the concept of decentralized energy. The institutional approach is used to explain the impact of the regulatory environment on the structure of managerial decisions and the boundaries of economic behavior of economic entities. The principles of systems management were used to justify the integration of energy assets into the functional architecture of the enterprise and to determine their role in ensuring the stability of the production process. The methodological tools of the study are of a conceptual and analytical nature. Methods of analysis and synthesis were applied to identify the key characteristics of renewable generation facilities and formulate a generalized managerial interpretation of them; logical generalization – to formulate the author's definition of the essence of management; comparative analysis – to compare economic, technological, and institutional approaches to interpreting renewable energy sources; structural and functional analysis – to reveal the place

of generating facilities within the internal structure of an agricultural enterprise and to justify a model for coordinating production, energy, and market circuits; and regulatory-legal analysis – to determine the institutional boundaries of management decisions within the context of current legislation and the rules governing the electricity market.

Findings. A theoretical conceptualization of the management of renewable generation facilities in the agro-industrial complex has been developed as an integrated architecture for coordinating an enterprise's production, energy, and institutional-market systems. It has been substantiated that, in the context of the decentralization of the electric power industry, the development of active consumer modes, commercial metering, and balancing, renewable generation is transforming from a supplementary element of energy supply into a structural component of the economic system of a business entity in the agricultural sector. The evolution of scientific approaches to the interpretation of renewable generation has been analyzed, and their fragmentary nature within the context of agricultural specificity has been established, which necessitates an integrated theoretical model. It has been determined that the characteristics of agro-industrial production – seasonal demand, biologically determined technological cycles, and the presence of bioenergy flows – form a multi-level management system in which technical controllability, economic rationality, and regulatory compliance must be considered as interrelated elements.

Originality. An architectural management model has been developed based on the coordination of three loops: production, energy, and institutional-market. It has been demonstrated that the essence of managing renewable generation facilities in the agro-industrial complex lies not in maximizing production as an end in itself, but in ensuring system compatibility with the grid infrastructure, minimizing regulatory and market risks, and enhancing the enterprise's energy resilience. Management principles have been formulated, among which the key ones are legal certainty, measurability, adaptability to variable generation, and process stability.

Practical value. The results obtained provide a methodological foundation for further applied research into the mechanisms for integrating renewable energy generation into the production and energy systems of agricultural enterprises.

Key words: renewable generation, agro-industrial complex, management, institutional architecture, prosumer, balancing, commercial metering, energy resilience, bioenergy, decentralized energy system.

Дата надходження рукопису: 20.08.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025