

ISSN 1817-3772



ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2026

№ 3 (85)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал № 3 (85) 2026

Заснований у 2004 році
Виходить чотири рази на рік

Ідентифікатор медіа R30-02652

(рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 15.02.2024 р. № 355).

Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)
(Наказ Міністерства освіти та науки України від 11 червня 2026 року № 928).

Науковий профіль видання (назва кластера): Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальності: С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями); С3 – Міжнародні відносини;
D1 – Облік і оподаткування; D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 – Менеджмент;
D4 – Публічне управління та адміністрування; D5 – Маркетинг; D7 – Торгівля; J3 – Туризм та рекреація.

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад

Інституту економіки промисловості НАН України (протокол від 17.09.2026 р. № 10);
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол від 25.09.2026 р. № 2)

Видання індексується українською загальнодержавною реферативною базою даних «Україніка наукова»
(угода про інформаційну співпрацю від 30.03.2005 р. № 30-05).

Статті видання представлені у Науковій електронній бібліотеці періодичних видань НАН України з 2007 р.

У 2016 році видання включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія).

Статті видання індексуються в наукометричній базі IndexCopernicus (Польща) з 2015 р.

Видання індексується вільнодоступною системою GoogleScholar.

Журнал представлено у відкритому доступі до українського наукового контенту у базі даних наукових цитувань OUCI.

Засновники:

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

Редакційна колегія:

Головний редактор

Вячеслав Чеботарьов, доктор економічних наук, професор (Лубни, Україна)

Заступник головного редактора

Олександр Амоша, академік НАН України, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Відповідальний секретар

Вячеслав Ляшенко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Члени колегії:

Неллі Георгіаді, доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)

Беата Глінковська-Краузе, DrHab (Management), професор, Лодзинський університет (Лодзь, Польща)

Святослав Князев, доктор економічних наук, старший дослідник (Київ, Україна)

Андрій Колосов, доктор економічних наук, професор (Лубни, Україна)

Євген Овчаренко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Наталія Осадча, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Галина Островська, кандидат економічних наук, доцент (Тернопіль, Україна)

Ярослав Пушак, доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)

Наталія Трушкіна, кандидат економічних наук, старший дослідник (Харків, Україна)

Юрій Харазішвілі, доктор економічних наук, старший науковий співробітник (Київ, Україна)

Томаш Чапла, DrHab (Management), професор, Лодзинський університет (Лодзь, Польща)

Єгор Чеботарьов, кандидат економічних наук, доцент (Лубни, Україна)

Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо. Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.

e-mail: slaval.aenu@gmail.com
https://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/index.html
<https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd>
<https://www.evd-journal.org/>

© Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України, 2026
© ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», 2026
© Вячеслав Ляшенко, дизайн обкладинки, 2026

ЗМІСТ

НАУКОВІ СТАТТІ

Макроекономіка, економічна теорія та історія

1. **Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В.** Неоіндустріалізм як науково-практична парадигма державної політики повоєнного відновлення економіки України..... 4
2. **Сердюк О. С.** Теоретичні засади впливу штучного інтелекту як підривної технології на просторово-організаційну структуру промислових регіонів України 15
3. **Левіт В. С.** Комплексна класифікація екосистем 23

Міжнародна та регіональна економіка

4. **Борецька Н. П., Кравівіна Г. О.** Сталий розвиток повоєнної економіко-інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери України та світу..... 29
5. **Асадов Ельдар Расім огли.** Зарубіжний досвід диференціації форм публічно-приватного партнерства у воєнному та повоєнному відновленні економіки: можливості адаптації в Україні 36

Фінанси

6. **Андрос С. В., Подюков А. О.** Інструменти соціально-екологічного страхування у системі мінімізації кредитних ризиків аграрних підприємств 44
7. **Островський В. І.** Системна архітектура державно-приватного партнерства: інституційні механізми розподілу ризиків і формування Value for Money 52

Маркетинг і логістика

8. **Вірієнко І. С., Богутенко Ю. А., Іванов А. З.** Візуалізація інформації в адаптивній маркетинговій діяльності як інструмент впливу на поведінку споживача 60
9. **Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Коловоротний С. А.** Адаптивна модель формування міжнародного бренду: роль маркетингових досліджень у стратегічному маркетингу 68
10. **Рябініна Н. О., Семенчук А. В.** Механізм впливу КСВ на формування інструменту брендингу та репутаційного капіталу в Україні 75
11. **Бєлова-Рудник А. О.** Економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти..... 85
12. **Дяченко Н. П.** Мультимодальні транспортно-логістичні хаби в умовах глокалізації: концептуальні засади розбудови циркулярної агроекономіки 95
13. **Гриценко С. І., Шульга А. С.** Оптимізаційний дисбаланс складської логістики агропромислових підприємств: проблема надлишкового накопичення запасів в умовах воєнного стану..... 100
14. **Кравцов О. О.** Вплив рівня поінформованості на споживчу поведінку 106

Менеджмент

15. **Завербний А. С., Осадча Н. В.** Проблеми та перспективи формування, моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз та динамічної невизначеності 114
16. **Латишева О. В.** Операційна ефективність підприємств України: настанови, перспективи та виклики обов'язкового «зеленого переходу» бізнесу 122
17. **Понюк В. В.** Методика формування стратегічних показників ефективності (KPI) в корпоративних інтеграційних об'єднаннях..... 130
18. **Литвиненко А. О.** Диспозиції узгодження економіко-правових норм та корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації 139
19. **Коптєва Г. М., Кулик А. В.** Концептуальна модель стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища..... 150

Менеджмент інновацій

20. **Гуцалюк О. М., Бугаєва М. В., Дмитришин Б. В., Гаврилов О. С.** Трансформація механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану 157
21. **Малишев В. В., Брикульська М. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б.** Аналітики та програмне забезпечення біоінженерії: світовий ринок та внесок у розвиток медичних послуг й інновацій в охороні здоров'я 166

Менеджмент персоналу

22. **Волошина О. О., Бившев Р. О., Бившева Л. О., Кондратенко О. О.** Методи та інструменти формування ефективної команди в системі управління персоналом..... 181
23. **Городянська Л. В.** Концепція професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства..... 186
24. **Новак І. М.** Соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання робочої сили..... 193
25. **Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Островський О. Т.** Від цифровізації до цифрової зрілості: багатовимірний модель трансформації бізнесу 201
26. **Азьмук Н. А.** Стратегічні сценарії макроуправління талантами у повоєнній розбудові промисловості України на засадах людиноцентричності..... 211
27. **Хандій О. О., Дімчогло А. І.** Гідна праця як фактор конкурентоспроможності промисловості: людиноцентричне управління в парадигмі Індустрії 5.0 223

Цифрова економіка та інформаційні технології

28. **Скорін Ю. І.** Застосування системи керування вмістом WordPress з метою підвищення ефективності веб-орієнтованих бізнес-процесів 231
29. **Крамар Б. Б., Бурлака В. В., Безуглий О. М.** Економічна безпека та ризики сільськогосподарських підприємств на засадах цифрових технологій 238

Відновлення економіки

30. **Саснко О. О.** Стратегічні підходи до управління співпрацею закладів вищої освіти з громадами в умовах війни та відбудови 245

ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

31. **Берсименко С. П.** Можливості застосування альтернативних та резервних джерел енергії для підвищення стійкості енергосистеми та стабільності паливного ринку України..... 254
32. **Андрушків Б. М., Гагальок О. І., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Дзюбатий Р. В.** Соціо-психологічні та управлінські аспекти будівництва та демонтажу архітектурних пам'яток та творів зодчества в історичній оцінці подій, заслуг і дизайну 262

Вячеслав Іванович Ляшенко,

д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0001-6302-0605
e-mail: slaval.aenu@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

Єгор Вячеславович Чеботарьов,

канд. екон. наук, ад'юнкт, доцент,
ORCID 0000-0001-5963-7637
e-mail: iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl

Лодзинський університет, м. Лодзь, Польща,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава

НЕОІНДУСТРІАЛІЗМ ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ПАРАДИГМА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Усвідомлення завдань повоєнної відбудови та відповідного світового досвіду доводить: вихідним положенням опрацювання й реалізації державної політики відновлення економіки України має стати визначення її науково-практичних засад. Такий вихідний дослідницький постулат підтверджується низкою прикладів успішного провадження відбудови передових країн після Другої світової війни. Найбільш переконливо його втілено у ФРН, Японії та Тайваню і Франції. Лише на основі реалізації подібного підходу є можливим розроблення обґрунтованої політики повоєнного відновлення України, зокрема — її стратегічних пріоритетів, регуляторних режимів, інституційного супроводу, заходів міжнародного забезпечення тощо (натомість, намагання розв'язання сукупності таких аспектів без попереднього визначення наукових засад — своєрідна інтелектуальна пастка, яка може бути безмежно вартісною для держави і суспільства).

За канонами ґносеології та інституційного розвитку за даним напрямом спочатку має бути обґрунтовано методологію опрацювання науково-практичних засад й основи реалізації політики повоєнного відновлення економіки, яку визначено й відповідним чином затверджено для провадження.

Рівень опрацювання проблеми. Аналіз і систематизація наробіток вітчизняних й зарубіжних вчених і фахівців із проблем повоєнного відновлення

України дає можливість виокремити достатньо широке коло напрямів досліджень: від інституціональних причин російсько-української війни та світового досвіду відбудови до напрацювань щодо механізмів регуляторної політики за галузевою й регіональною ознакою. Протягом 2022-2025 рр. такі розробки виведено на якісно новий рівень: підготовку для органів державного управління аналітичних матеріалів з визначення перспектив реалізації відбудови національної економіки (та її макроекономічних агрегатів), представлених провідними науково-дослідними установами^{1,2} (або — навіть із поєднанням зусиль колективів кількох установ) [1–2].

Однак, дослідження щодо безпосередньо змісту методології розроблення державної політики повоєнного відновлення, тим більше — провадження такої політики і в цих ґрунтовних працях поставлено на порядок денний, але не отримали системного опрацювання з причин самого змісту предмету та завдань відповідних аналітико-прогностичних матеріалів.

Метою статті є обґрунтування методології визначення неоіндустріалізму як науково-практичної основи державної політики повоєнного відновлення економіки; ідентифікація відповідної парадигми відбудови та її базових положень; виокремлення похідних фундаментальних наукових теорій, які в комплексі забезпечать ефективну відбудову України та змістовних складових реалізації полі-

¹ Русан В., Жураковська Л. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. *НІСД*. 2025. 21 березня. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahramoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>

² Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/tracker-economyduring-the-war/?fbclid=IwAR37sgyK1AFy4hzLuw4gVr5xjoxG_8gspV5mffpGx0qLW1jSWMZ9wQW1Nk



тики відновлення економіки на засадах неоіндустріалізму.

Основний матеріал статті. Узагальнення сукупності гносеологічних і теоретичних складових досліджуваної проблеми та світового досвіду повоєнної відбудови на прикладі понад п'ятнадцяти країн Європи, Південно-Східної Азії та Близького Сходу протягом сімдесяти п'яти років [3] є підґрунтям запропонувати методологію визначення науково-практичних засад політики повоєнного відновлення економіки України таким чином (рис. 1).



Рисунок 1. Пропонована методологія визначення науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення економіки України

Джерело: авторська розробка

Означена методологія, як показано на рис. 1, має охоплювати систему п'яти логічно узгоджених дослідницьких етапів. Вихідним етапом є необхідним в укрупненому групуванні виокремити визначальні цілі повоєнного відновлення економіки. Їх не може бути необмежена кількість: це мають бути саме критично значущі цілі, які, разом з тим, відбивають закінчене наскрізне уявлення економічного змісту повоєнної відбудови країни.

Призначенням другого етапу є ідентифікація наукової парадигми (економічної школи, доктрини, фундаментальної теорії тощо), яка б за своїм зміс-

том і потенціалом була в змозі забезпечити досягнення всієї системи цілей. В межах цього ж етапу слід чітко виокремити й розкрити її сутнісні положення.

Третій етап методології багато в чому є таким, котрий фіксує правомірність опрацьованої методології в цілому. Задля доказовості зміст цього етапу є сенс викласти як систему узгоджених гносеологічних парних ліній «визначальне положення парадигми» — «ціль повоєнного відновлення економіки». Тобто: конкретне й неупереджене виокремлення принципів наукових положень, використання яких в контексті провадження економічної регуляторної політики забезпечить досягнення визначених цілей.

Об'єктивність четвертого етапу методології: залучення додаткових (в даному контексті — похідних) наукових теорій, моделей та інструментів, спрямованих на більш повне й ефективне досягнення цілей відновлення) зумовлюється складністю проблеми. А саме — практичною неможливістю досягнення всіх цілей відновлення із застосуванням положень виключно однієї наукової школи (доктрини): тим більше — реально постають певні обставини, які зумовлюються особливостями повоєнного відновлення саме України. Такий підхід було використано Л. Erhard та J. Monnet при реалізації їх геніальних політик успішного відновлення ФРН, країн Південно-Східної Азії та Франції після Другої світової війни [4–5]. Можливо, найбільшою мірою це є притаманним для теорії індикативного планування J. Monnet, яка виступала основою його «Плану відновлення» Франції [5].

Заключний етап методології логічно має виходити на формулювання сутнісного змісту державної політики повоєнного відновлення економіки України з ідентифікацією дефініції даного поняття.

Є гносеологічні та науково-практичні підстави визначальними цілями повоєнного відновлення України, що є призначенням першого етапу висунутої методології, в укрупненому групуванні виокремити такі.

Перша. Відродження виробничого потенціалу країни на якісно новій основі: із проведенням структурної перебудови економіки та її модернізацією і забезпеченням відновлювального інноваційного розвитку.

Друга. Запровадження ефективного державного управління із реалізацією системної регуляторної політики.

Третя. Запровадження моделі випереджаючого соціально-економічного розвитку, або своєрідного стрибка (можливо, із виключним використанням в окремих галузях в обмежених часових періодах моделі наздоганяючого розвитку).

Четверта. Вибудовування економіки, спрямованої на мінімізацію шкідливих природничо-екологічних наслідків й охорону довкілля.

П'ята. Подолання регіональної деформації та формування на повоєнному етапі зрівноваженого розвитку регіонів.

Шоста. Завершення європейської інтеграції України із набуттям повноцінного членства в Європейському Союзі (та інших загальноєвропейських інституціях) та міжнародної суб'єктності країни.

Сьома. Становлення соціально-орієнтованої людиноцентричної економіки, котра формує основи правового демократичного громадянського суспільства.

Безумовно, наведена ідентифікація цілей відновлення та розвитку України на повоєнному етапі є узагальненою (можна вважати невичерпним їх даний перелік; кожна із наведених цілей потребує розукрупнення й деталізації тощо). Однак, по-перше, інші дійсно реальні цілі відновлення, значною мірою, є похідними від наведених, а по-друге, опрацювання й реалізація такого підходу зумовлюється методологією визначення вихідних базових положень політики відновлення, котрі вже на подальших етапах виступатимуть підґрунтям розроблення більш деталізованих положень.

Отже, виокремлення наведених визначальних цілей відбудови на другому етапі пропонованої методології дає можливість обґрунтовано ідентифікувати парадигму державної політики повоєнного відновлення економіки України. Такою, виходячи із аналізу еволюційного розвитку науки, є всі ґносеологічно-дослідницькі, науково-практичні та конкретно-історичні основи визначити економічну школу неоіндустріалізму (фундаментальність неоіндустріалізму є правомірним ідентифікувати його також як економічну концепцію та теорію, стратегію і модель соціально-економічного розвитку суспільства).

Теоретичні витоки неоіндустріалізму як однієї з найбільш знаних шкіл інституціоналізму — одного з трьох провідних напрямів сучасної світової економічної науки, сформувала фундаментальна праця видатного вченого J. K. Galbraith (США) «Нове індустріальне суспільство» [6]. Вона набула оприлюднення в 1967 р. (при цьому, є необхідним дану роботу сприймати в контексті, як попередніх робіт цього автора, так і наступної — «Економіка і суспільні цілі» [7]). В роботі «Нове індустріальне суспільство» переважною мірою розкривається еконо-

мічний зміст неоіндустріалізму. Його більш ширші інституціональні аспекти протягом вісімдесятих-дев'яностих років XX сторіччя опрацювали співзасновники неоіндустріалізму співвітчизники J. K. Galbraith, D. Bell [8] та A. Toffler [9]; вони мали потужне польське коріння.

У XXI сторіччі в західній економічній науці неоіндустріалізм отримав подальший активний розвиток. Є примітним, що в умовах сьогодення цей напрям досліджень ідентифікується також як «економіка розвитку», «економіка інновацій», «фундаментальна теорія» (дещо меншою мірою — як «економічний націоналізм»). Серед сучасних послідовників західної неоіндустріальної економічної школи, насамперед, слід відмітити відомого норвезького вченого і підприємця E. S. Reinert (він за кількома напрямками плідно працює в Західній Європі, Латинській Америці та країнах Балтії); знану представницю неоіндустріалізму дослідницю італо-американського походження M. Mazzucato та авторитетного оригінального вченого з Південної Кореї H-Joon Chang (зараз працює в США).

Предметом їх розробок є обґрунтування підходів і механізмів більш активного впливу держави на відтворювальний процес (зокрема, — завдяки провадженню стратегічної інвестиційної політики); розкриття взаємозумовленостей між технологічними, економічними та соціальними змінами у виробництві; інституціональне забезпечення формування сприятливого інноваційного макроекономічного розвитку^{1,2,3}.

Є підстави відмітити: вітчизняна економічна наука, на жаль, не повною мірою, сприйняла й усвідомила неоіндустріалізм як такий. Цим не останньої чергою пояснюються й прорахунки щодо розробки економічної політики на етапі переходу України до ринкових відносин. В цілому, коло вітчизняних вчених-прибічників неоіндустріальної школи є вкрай обмеженим^{4,5,6,7}. Спроби опрацювання проблем повоєнного розвитку із застосуванням підходів неоіндустріалізму у вітчизняній науці також є у^{8,9} [10–11].

Чому саме неоіндустріалізм? Які його фундаментальні положення є доцільним і необхідним визначити як складові науково-практичного підґрунтя

¹ Райнерт Е. С. Як багаті країни розбагатіли... і чому бідні країни залишаються бідними / пер. з англ. Я. Сінайко. Київ: Самміт-Книга, 2019. 416 с.

² Маццукато М. Підприємницька держава: розвінчування міфів про державний і приватний сектори / пер. з англ. К. Маркевич. Київ: Наш Формат, 2026. 320 с.

³ Чанг Ха-Джун. Відштовхуючи драбину: Стратегія розвитку в історичній перспективі / пер. з англ. А. Клімов. Київ: Темпора, 2020. 320 с.

⁴ Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

⁵ Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження / за заг. ред. В.І. Ляшенка / НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ, Дніпро, 2021. 286 с.

⁶ Ляшенко В. І., Котов Є. В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проєкту». Київ, 2015, 196 с.

⁷ Федулова Л. І. Технологічний розвиток економіки України: монографія. Київ: Ін-т екон. та прогноз., 2006. 628 с.

⁸ Амоша О. І., Вишневецький В. П., Збарзська Л. О. Неоіндустріалізація та нова промислова політика України. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2 (57-58). С. 3-38.

⁹ Національна модель неоіндустріального розвитку України: моногр. / Л. О. Збарзська, М. Ю. Заніздр, В. Д. Чекина та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 518 с.

опрацювання державної політики повоєнного відновлення економіки України? Аналіз змісту, еволюції зародження та розвитку неоіндустріалізму дає можливість його фундаментальними положеннями виокремити такі (вони є взаємозумовленими: кожне наступне впливає з попереднього та конкретизує й уточнює його) — це є завданням другого етапу означеної методології.

Перше. Визначальною сферою розвитку економіки (й суспільства в цілому) й основою економічної політики неоіндустріалізм виокремлює виробництво. Тобто, не сферу послуг, яка в розвинених країнах в п'ятдесяти-сімдесяті роки ХХ ст. отримала надзвичайно бурхливий розвиток і сформувала основу постіндустріалізму, та не сферу фінансів і монетарної політики відповідно до підходу іншого провідного напрямку економічної науки — неокласицизму, а саме сферу виробництва. При цьому, сфера послуг в неоіндустріалізмі жодним чином не ігнорується, однак розглядається як «обслуговуючий» чинник розвитку виробництва.

Саме з цієї причини в сучасній економічній науці наведене фундаментальне положення неоіндустріалізму достатньо розповсюджене у тезисному розумінні визначається як «повернення до виробництва».

Друге. Імперативом й основним важелем соціально-економічного розвитку неоіндустріалізм ідентифікує знання. Саме ж знання розуміється як система постійно відтворювальних матеріальних інновацій у всіх проявах й у всіх сферах суспільної життєдіяльності. Проектування цього положення на наведене перше положення зумовлює усвідомлення необхідності й ознаки розвитку виробництва на новітній відтворювальній науково-технічній основі, що зумовлює формування нової структури економіки. Її базовими галузями стають інформаційні технології та телекомунікація, електроніка, біотехнології та генна інженерія. Цим пояснюється визнання особливої ролі інноваційної інфраструктури, венчурного бізнесу та інноваційної політики держави; дані аспекти в контексті розвитку неоіндустріалізму найбільш детально опрацьовано D. Bell [8].

Звідси наступна тезисна ідентифікація неоіндустріалізму як «економіки знань та інформації».

Третє. Визначальною формою регулювання відтворювального процесу відповідно до неоіндустріалізму є ефективне (активне) державне регулювання ринкової економіки із всіляким залученням надвеликих олігополістичних приватних формувань

(й використанням державою їх ресурсного потенціалу, виробничих можливостей та інституціонального впливу; є особливо показовою характеристика J. K. Galbraith олігополій як плануючих організацій [6]). Це закладає умови постійно відновлювального у суспільному розвитку балансу й певного зрівноваження ролі держави та потенціалу й можливостей бізнесу.

Підґрунтям цього положення є попередньо опрацьовані J. K. Galbraith дві взаємодоповнюючі відомі й активно використовувані у реальному державному управлінні теорії світової економічної думки: олігополії та державно-монополістичного регулювання економіки. Сучасні зарубіжні представники неоіндустріальної школи ще більшою мірою акцентують увагу на необхідність провадження активного впливу держави на відтворювальний процес^{1,2,3}. У цьому є підстави відмітити в умовах сьогодення й певний ренесанс кейнсіанства.

Четверте. Сукупність наведених сутнісних ознак неоіндустріалізму зумовлює наступну: кардинальне посилення в такому суспільстві ролі (та як наслідок, відповідних вимог до) людини. Причому, не тільки до ТОП-менеджерів, а й до всіх громадян. Вони, з одного боку, розглядаються як споживачі результатів функціонування сучасного виробництва (A. Toffler навіть майстерно обіграє філологічно-редакційні значення понять «споживач» і похідних від нього понять «споживання», «споживча поведінка» тощо [9]. А з іншого, — необхідність формування інституційної структури щодо забезпечення професійної підготовки та соціальної життєдіяльності широких верств громадян, навіть — гарантування мінімального доходу (вимірюваного відповідно до розвитку суспільства) для незахищених верств в умовах прогнозованого загострення проблеми зайнятості.

Тобто, неоіндустріальне суспільство за своєю сутнісною ознакою (однією із визначальних ознак) і внутрішньою спрямованістю є соціально-орієнтованим суспільством.

П'яте. Усвідомлюючи не тільки роль неоіндустріалізму в еволюційному розвитку, а й складності та виклики при формуванні такого суспільства, засновники цього вчення виокремлюють й інституціональний засіб переходу до неоіндустріального етапу менш розвинених країн. Відповідним засобом визначається міжнародна, насамперед — економічна, співпраця менш розвинених країн із провідними (діалектика такої співпраці призводить до вза-

¹ Райнерт Е. С. Як багаті країни розбагатіли... і чому бідні країни залишаються бідними / пер. з англ. Я. Сінайко. Київ: Самміт-Книга, 2019. 416 с.

² Мащукато М. Підприємницька держава: розвінчування міфів про державний і приватний сектори / пер. з англ. К. Маркевич. Київ: Наш Формат, 2026. 320 с.

³ Чанг Ха-Джун. Відштовхуючи драбину: Стратегія розвитку в історичній перспективі / пер. з англ. А. Клімов. Київ: Темпора, 2020. 320 с.

емозалежності всіх країн в умовах глобальної інтеграції та цифровізації). Міжнародна економіка для менш розвинених країн, таким чином, виступає як своєрідний драйвер їх змін при переході до неоіндустріального суспільства. Звідси випливає принципове нове значення міжкультурної взаємодії у налагодження менш розвиненими країнами повноцінних міжнародних відносин (аспекти міжнародної співпраці та міжкультурних відносин більшою мірою вже у XXI сторіччі розкрив А. Тoffler [9], хоча важливість дослідження культурної сфери життєдіяльності визначена ще J. K. Galbraith [7]).

При цьому, в контексті опрацювання проблем державної політики повоєнного відновлення економіки України, слід урахувати, що особливо важливе значення міжнародної співпраці для відбудови постраждалих країн відмічалось у базовому нормативно-правовому акті «Плану Маршаллу» — Законі США «Economic Cooperation Act of 1948»¹.

Отже, наведені фундаментальні положення — сутнісні ознаки неоіндустріалізму, які розкривають і конкретизують його зміст (тим більше, із відображенням еволюції розвитку вчення у дослідженнях його найбільш авторитетних сучасних представників) підтверджує обґрунтованість і правомірність виокремлення саме цієї сучасної економічної доктрини як науково-практичної парадигми опрацювання й реалізації державної політики повоєнного відновлення України. П'ять сутнісних ознак неоіндустріалізму повною мірою відповідають змісту укрупнено ідентифікованих семи визначальних цілей, які має бути досягнуто на повоєнному етапі розвитку країни.

Гносеологічна та науково-практична правомірність виокремлення саме неоіндустріалізму як парадигми політики відновлення економіки України підтверджується також низкою конкретно-історичних прикладів щодо інших країн світу, котрі стикнулися з проблемами післявоєнної відбудови.

Лише кілька прикладів на відповідне підтвердження. Ігнорування в окремих країнах Західних Балкан першочергової ролі виробництва, як було визначено розробленою Європейським Союзом Програмою OBNOVA, призвело до їх акцентування у відбудові після війни початку 90-х років переважно на сфері послуг (насамперед, туристично-готельних), що зумовило недостатній економічний ефект відновлення та незадовільні соціальні результати. Недооцінка Грузією ролі відновлення після війни 2008 р. промислового потенціалу призвела до надто високої питомої ваги самозайнятих громадян у структурі робочої сили та, як наслідок, до втрати

країною початкового високого потенціалу відновлювальної політики. Акцентування у відновленні Іраку після війни 2003 р. лише на відбудові промисловості класичної для нього базової галузі: нафто- та газовидобування, ще більшою мірою посилила сировинну спрямованість і структурну деформованість економіки країни; до цього «додалось» ще й штучне обмеження диверсифікації міжнародної співпраці. За цими двома ознаками діаметрально протилежною була політика відновлення сусіднього Кувейту після війни 1993 р. Ставка на розвиток інноваційних структур і трансферт технологій найбільшою мірою спрацювала в Ізраїлі (після Шестиденної війни та особливо після Війни Судного дня). Після Другої світової війни ФРН та Італії вдалося зберегти їх олігополістичні промислові концерни, попри спочатку вкрай негативне сприйняття такої політики Сполученими Штатами Америки, та перетворити їх на рушії масштабної ефективної відбудови. В Японії ж протягом першого етапу відновлення (1945-1948 рр.) такі виробничі гіганти руйнувалися, а в Південній Кореї «чоболі», навпаки, підтримувала держава [3]. «Російський ВПК дедалі частіше стикається не лише з проблемою імпортозаміщення. Набагато небезпечнішою для нього може виявитися втрата технологічної школи. Радянська оборонна промисловість спиралася не тільки на креслення та виробничі майданчики. Її фундаментом були спеціалізовані стенди, технологічні процеси, конструкторські школи, виробничі компетенції та покоління інженерів, які забезпечували відтворення складних систем. Якщо така система поступово руйнується, її неможливо швидко відновити ні адміністративними рішеннями, ні додатковими бюджетними вливаннями. Саме в цьому полягає головний висновок... Дедалі більше ознак свідчить про інший процес — накопичення технологічних обмежень, залежність від радянської спадщини та поступову деградацію критично важливих інженерних компетенцій. Орешнік мав стати символом технологічної могутності росії. Натомість він дедалі більше нагадує символ іншого процесу — повільного виснаження науково-технічного та виробничого потенціалу, який Росія успадкувала від СРСР, але так і не змогла повною мірою відтворити та розвинути у XXI столітті»².

Зміст третього етапу пропонованої методології вважаємо за доцільне навести в унаочненому схематичному вигляді із сутнісним визначенням ідентифікованих положень неоіндустріалізму та цілей відновлення (рис. 2).

¹ «Marshall Plan». Economic Cooperation Act of 1948 (Apr 3, 1948; 62 Stat. 138). U.S. Statutes at Large. Pub. L. 80-472, U.S. Law. URL: <https://web.archive.org/web/20150119113837/http://legisworks.org/congress/80/publaw-472.pdf>

² Ягун В. Це ілюзія. Орешнік як дзеркало деградації російського ВПК. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/rosiyski-rakety-oryeshnik-degradaciya-rosiyskih-tehnologiy-i-netochnist-udariv-bilya-kiyeva-50616825.html>

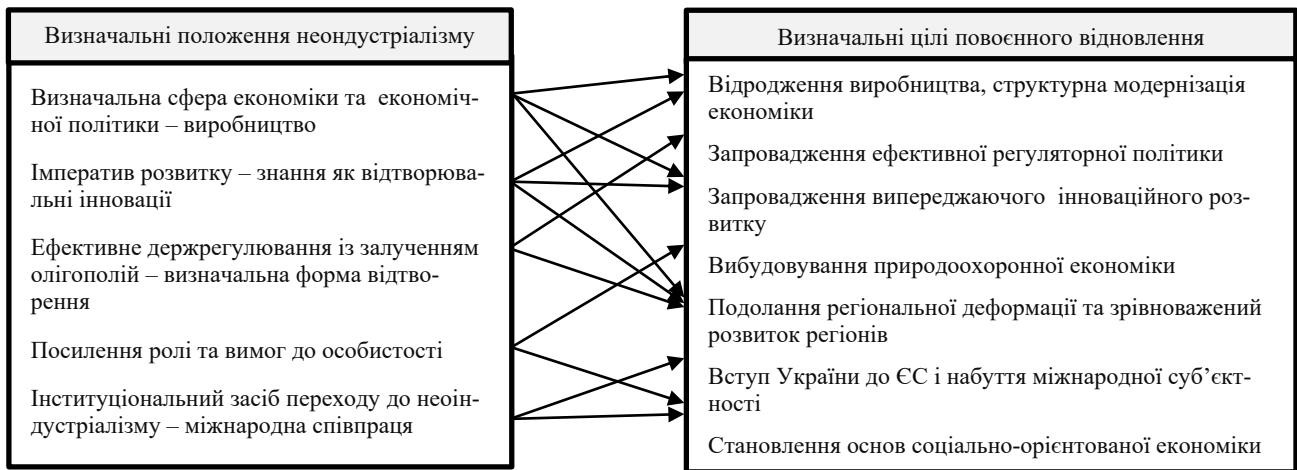


Рисунок 2. Функціональна спрямованість визначальних положень неоіндустріалізму на науково-практичне забезпечення досягнення визначальних цілей повоєнного відновлення економіки України

Джерело: авторська розробка

На рис. 2 систематизовано парні гносеологічні лінії, які показують детермінантну функціональну спрямованість тих чи інших базових положень неоіндустріалізму на досягнення цілей повоєнного відновлення. При цьому слід уявляти, що наведені лінії фіксують саме детермінантні та прямі взаємозумовленості: у реальному економічному житті кожне із базових положень неоіндустріалізму виступає підґрунтям (забезпечує та/або сприяє завдяки опосередкованим зв'язкам) досягненню всіх цілей відновлення.

Об'єктивне усвідомлення змісту рис. 2, а саме: системи гносеологічних ліній «визначальне положення парадигми» — «ціль повоєнного відновлення економіки» дає підстави відмітити таке.

У контексті наявних, дійсно фундаментальних та багатограних напрацювань засновників та сучасних представників неоіндустріалізму, є науково-практичні підстави вважати, що певні цілі повоєнного відновлення України може бути досягнуто ще з більшим інституціональним й економічним ефектом за умов органічного застосування із положеннями цієї виокремленої парадигми також надбань й інших наукових доктрин і теорій.

Зокрема, з метою більш глибокого обґрунтування структурної трансформації й модернізації економіки та випереджаючого соціально-економічного й науково-технічного розвитку буде доцільним, із використанням неоіндустріального підходу, спільно застосувати також концепцію техніко-економічного укладу і теорію довгих хвиль Кондратьєва та їх послідовників.

В контексті запровадження ефективної державної регуляторної політики й використання потенціалу олігополій, а також формування зрівноваженого розвитку регіонів, позиції неоіндустріалізму є можливим і правомірним підсилити положеннями теорії економічної режимології та концепції

антисипативного менеджменту. При обґрунтуванні програм і конкретних інвестиційних проєктів міжнародної економічної співпраці як інституційного інструменту переходу до неоіндустріалізму, його положення набуватимуть ще більшої переконливості завдяки застосуванню компаративної методології та теорії національних ділових культур.

Тобто, за умов застосування такого методологічного підходу реалізація засадничої ролі неоіндустріалізму при розробленні політики повоєнного відновлення економіки України спиратиметься й на доктрини, теорії й інструменти-практики інших наукових шкіл. При чому, як неокейнсіанства, так й неокласицизму. Так, концепція техніко-економічних укладів та її визначальна складова — теорія довгих хвиль Кондратьєва тяжіють до еволюційної економіки та неокласицизму; теорія економічної режимології та концепція антисипативного менеджменту за суттю є неокейнсіанськими; теорія національних ділових культур, як і сам неоіндустріалізм, є інституціональною.

Означений підхід щодо застосування додаткових наукових теорій при реалізації висунутої методології визначення науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення (це є її четвертим етапом) жодним чином не є еkleктикою. Інша справа, що його провадження потребує розв'язання ще однієї складної гносеологічної проблеми: чіткого виокремлення конкретних дослідницьких інструментів, які б забезпечували органічне поєднання й комплексне використання потенціалу наведених наукових теорій. Однак, ця проблема не є непереборною. Наприклад, застосування теорії техніко-економічного укладів й теорії довгих хвиль Кондратьєва при розробленні політики повоєнного відновлення потребують, насамперед, визначення галузі національної економіки, яка забезпечить найвищий ефект щодо переходу до випереджаючої

моделі соціально-економічного й науково-технічного розвитку України. Потім шляхом використання теорії мультиплікатора Ж. М. Кейнес є можливим побудувати відповідне ранжування галузей промисловості. Третім «кроком» за цим напрямом є опрацювання економічних регуляторних механізмів, спрямованих на практичне забезпечення пріоритетного

розвитку виокремленої галузі через СЕЗ та індустріальні парки.

Виокремлені складові арсеналу науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення економіки України та ідентифікація їх відповідного конкретного функціонального призначення у її провадженні наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Науково-практичні засади державної політики повоєнного відновлення економіки України та їх функціональне призначення

Науково-практичні засади	Функціональне призначення теорій і концепцій державної політики
Економічна школа неоіндустріалізму	Обґрунтування визначальних — парадигмальних науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення економіки, в яких ідентифікується її сутнісний зміст, стратегія реалізації, пріоритети розвитку, механізми провадження, якісні й кількісні індикатори та часові межі досягнення узагальнюючих цілей відбудови.
Теорії техніко-економічних укладів і довгих хвиль Кондратьєва	Розкриття механізмів переходу України в умовах війни та на повоєнному етапі до випереджаючої моделі шляхом провадження структурної трансформації та модернізації національної економіки на основі забезпечення розвитку пріоритетної галузі й формування критично необхідної питомої ваги галузей V і VI укладів.
Теорія економічної режимології	На основі загального розуміння режиму як балансу стимулів й обмежень розвитку, визначення й відповідне ранжування галузей і регіонів за рівнями державної й міжнародної підтримки за певними сферами (податковою, кредитною, митною тощо) з подальшою реалізацією «пакетів» стимулювання й стримування інструментами економічної політики.
Концепція антисипативного менеджменту	Запровадження випереджаючого управління на загальнодержавному і регіональному рівнях, а також в сфері забезпечення національної безпеки й стійкості економіки на основі фіксації відповідних слабких сигналів і точок біфуркації з подальшим моделюванням процесів подолання наслідків війни з використанням рекурсивних функцій
Теорія національних ділових культур	Виходячи з усвідомлення міжнародної спільноти як визначального донора відновлення України, опрацювання системи компаративних заходів, спрямованих при реалізації відновлювальних програм й інвестиційних проєктів на «експлуатацію» переваг вітчизняної національної ділової культури та мінімізацію її недоліків.

Джерело: авторська розробка

Вибудовування політики повоєнного відновлення із застосуванням концептуальних підходів й інструментів-практик лише однієї економічної школи — неоіндустріалізму, якою вона не є фундаментальною й багатогранною, не є обґрунтованим і правомірним ані з теоретичного, ані з практичного погляду. Застосування й інших, виокремлених в табл. 1 економічних теорій і концепцій, відображає:

- дослідницьку спрямованість на асиміляцію, окрім інституціоналізму, також й неокласицизму та неокейнсіанства;

- еволюцію розвитку економічної науки, оскільки за таких умов залучається й арсенал більш сучасних теорій (вони є надбанням науково-практичних розробок останньої чверті XX сторіччя — першої чверті XXI сторіччя).

Так само, слід із розумінням ставитися до відомої тези Ж. К. Galbraith щодо конвергенції капіталізму і соціалізму (є примітним, що його послідовники Д. Белл та А. Тоффлер на цьому положенні не акцентували увагу, тим більше — на тлі розквіту теорій рейганоміки та тетчеризму).

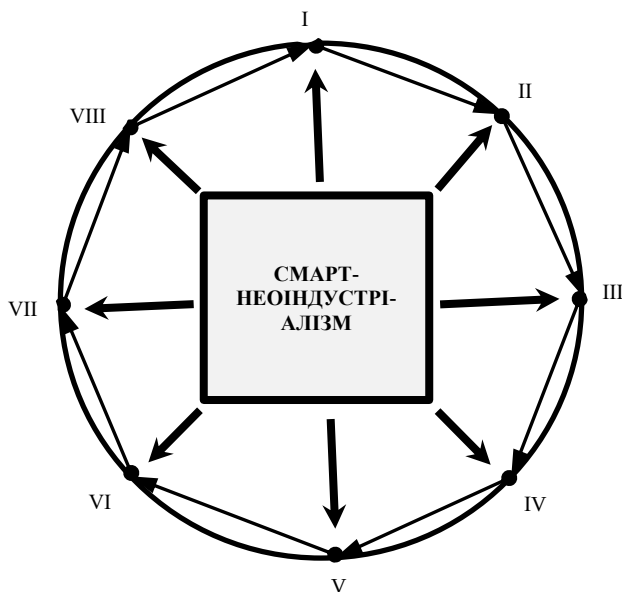
Розкриття змісту попередніх чотирьох етапів висунутої методології визначення науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення економіки України закладає основу реалізації дослідницьких завдань щодо її заключного п'ятого

етапу (див. рис. 1). Недооцінка та/або ігнорування категоріального визначення опірних понять у царині проблематики повоєнного відновлення є визначальним критерієм рівня її опрацьованості вітчизняною наукою. За підсумками гносеологічних, теоретико-методологічних і науково-практичних розробок дефініцію опорної категорії «державна політика повоєнного відновлення економіки України» може бути викладена таким чином: це — система логічно взаємоузгоджених науково-практичних засад, концептуальних підходів і заходів державної регуляторної політики в інституціональній, економічній, соціальній, науково-технічній і природничо-охоронній сферах, які в комплексі забезпечують не тільки досягнення довоєнного рівня, а визначають базові принципи, стратегічні напрями й механізми випереджаючої структурної трансформації й модернізації національної економіки та формують умови виходу країни на траєкторію сталого тривалого якісно нового смарт-неоіндустріального людиноцентричного соціального розвитку за кращими світовими стандартами.

Пропонована дефініція містить не тільки визначення напрямів державної політики повоєнного відновлення економіки та окреслює сукупність її визначальних змістовних ознак, а й фіксує досягнення довоєнного рівня як проміжного показника

етапності відбудови та вказує на випереджаючу структурну трансформацію й модернізацію як головні важелі повоєнного розвитку та задає його сутнісну характеристику й вектор розвитку країни із відповідним критеріальним порівнянням зі світовими нормами. Тобто, опрацьована дефініція поняття «державна політика повоєнного відновлення економіки України» відповідно канонів сучасної теорії пізнання містить і якісні, і кількісні ознаки.

В контексті наскрізного комплексного аналізу досліджуваної проблеми й досягнення мети статті є необхідним визначити змістовні складові, котрі на засадах смарт-неоіндустріалізму як парадигми державної політики відновлення економіки України, в змозі забезпечити її безпосередню успішну реалізацію. Такий гносеологічний крок спрямовано на поглиблення науково-практичного опрацювання проблеми: його переведення в якісно нову площину, оскільки на даному етапі дослідження йдеться вже про провадження політики відбудови. Унаочнення цього блоку питань представлено на рис. 3.



- I. Проведення комплексної реформи правоохоронних органів.
- II. Реалізація науково-обґрунтованої економічної регуляторної політики.
- III. Вибудовування дієздатної вертикалі державного управління.
- IV. Виокремлення й ранжування галузевих пріоритетів.
- V. Вибудовування ефективної національної інноваційної системи.
- VI. Налагодження системи стійкості економічних агрегатів.
- VII. Реалізація ефективної регіональної політики.
- VIII. Реалізація стратегічно орієнтованої міжнародної економічної інтеграції.

Рисунок 3. Складові реалізації державної політики повоєнного відновлення економіки України на засадах неоіндустріалізму та логіка їх змістовної взаємозумовленості
Джерело: авторська розробка

Роль неоіндустріалізму як науково-практичного підґрунтя політики повоєнного відновлення національної економіки на рис. 3 відображено квадратом — архетипним символом фундаменталізму, рівноваги й стабільності. Стрілки від квадрату до восьми засадничих складових забезпечення реалізації відновлення символізують його пряме детермінантне значення. Опрацювання сукупності теоретико-методологічних і науково-практичних аспектів проблеми, зокрема — узагальнення праць засновників неоіндустріалізму та його сучасних зарубіжних представників, а також вітчизняних вчених-послідовників, доводить доцільність і необхідність змістовними складовими реалізації повоєнного відновлення економіки виокремити такі (їх на рисунку відображено на колі, котрий символізує безперервний цикл із органічним перетіканням одних явищ і процесів у інші із забезпеченням за підсумку відповідної змістовної завершеності). Роль неоіндустріалізму як науково-практичного підґрунтя політики повоєнного відновлення національної економіки на рис. 3 відображено квадратом — архетипним символом фундаменталізму, рівноваги й стабільності. Стрілки від квадрату до восьми засадничих складових забезпечення реалізації відновлення символізують його пряме детермінантне значення. Опрацювання сукупності теоретико-методологічних і науково-практичних аспектів проблеми, зокрема — узагальнення праць засновників неоіндустріалізму та його сучасних зарубіжних представників, а також вітчизняних вчених-послідовників, доводить доцільність і необхідність змістовними складовими реалізації повоєнного відновлення економіки виокремити такі (їх на рисунку відображено на колі, котрий символізує безперервний цикл із органічним перетіканням одних явищ і процесів у інші із забезпеченням за підсумку відповідної змістовної завершеності).

I. Проведення комплексної реформи правоохоронних органів із забезпеченням їх незалежності від політичної влади (насамперед, — Національного антикорупційного бюро України та Спеціальної антикорупційної прокуратури) і дотриманням підходів, норм і стандартів правового демократичного суспільства.

II. Реалізація науково-обґрунтованої економічної регуляторної політики, основою якої є ідентифікація й розкриття змісту стратегічних напрямів і регуляторних режимів повоєнного відновлення.

III. Вибудовування дієздатної вертикалі державного управління в національній економіці від загальнодержавного рівня до рівня підприємств та їх асоціативних об'єднань в межах державного сектору і реалізацією ефективного індикативного регулювання держави в межах приватного сектору.

IV. Виокремлення й ранжування галузевих пріоритетів (по-перше, такі пріоритети слід визначити у достатньо обмеженій кількості, бо в іншому

випадку втрачатиметься сам сенс пріоритетності; по-друге, спеціальним окремим законодавчим актом слід закріпити військово-промисловий комплекс як базовий — головний пріоритет, котрий забезпечить інвестиційно-інноваційний мультиплікаційний ефект повоєнного відновлення національної економіки та її структурну модернізацію).

V. Вибудовування ефективної національної інноваційної системи; її визначальними ознаками мають стати структури венчурного бізнесу та науково-технологічні парки й система комерційного трансферу інновацій (зокрема — міжнародного характеру).

VI. Налагодження системи стійкості економічних агрегатів різного рівня складності у всіх галузях і сферах (а також агрегатів регіональної політики за всією вертикаллю) на засадах антисипативного менеджменту.

VII. Реалізація ефективної регіональної політики в контексті адаптації сучасної Загальноєвропейської політики згуртованості з одночасним урахуванням не тільки змін у поселенській мережі України внаслідок війни, а й реального запровадження підходів щодо формування смарт-спеціалізації регіонів й формування системи регіональних агрегатів NUTS 1, NUTS 2 та NUTS 3. При цьому є необхідним визначити певний макроекономічний регіон (або — окрему область), котрі мають розглядатися як своєрідний майданчик запровадження нових підходів у регіональній політиці на повоєнному етапі. Таким макроекономічним регіоном за сукупністю інституціональних, економічних і безпекових ознак може бути визначено Придніпров'я (Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська, Черкаська та Кіровоградська області), або — окремо взята Дніпропетровська область.

VIII. Реалізація стратегічно орієнтованої міжнародної економічної інтеграції на основі компаративної методології та теорії національних ділових культур. Ця складова внаслідок критичної залежності повоєнного відновлення України від зовнішньої допомоги має не тільки особливе вагоме значення, а й актуалізується внаслідок сучасних і майбутніх прогнозованих геополітичних викликів, які постають перед Європейським Союзом на тлі низки дезінтеграційних процесів. На підґрунті безумовного дотримання всіх інституціональних й економічних підходів, норм і практик Євросоюзу, Україні є доцільним запровадити міжнародну співпрацю в контексті передбачуваного посилення субрегіональних континентальних об'єднань (альянсів, союзів, платформ тощо).

При цьому є сенс трансформації альянсу Люблінський трикутник, заснованого у 2020 р. у складі Польщі, Литви та України у значно розширене міждержавне утворювання — так званий Балто-Чорно-

морський неоіндустріальний пояс. Його учасниками можуть стати, окрім країн Люблінського трикутника, не тільки Латвія та Естонія, а й країни Північної Європи (Данія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія та Швеція). Дуже вірогідним є доєднання до Балто-Чорноморського поясу Великої Британії (з урахуванням заснованого напередодні повномасштабної війни альянсу Велика Британія — Польща — Україна) та Туреччини (в контексті створеної в 2020 р. «Квадриги» Туреччина — Україна). Вельми логічним є доєднання Грузії, Вірменії та Азербайджану. Також не слід залишати поза увагою наявність альянсу Веймарський трикутник (Німеччина — Франція — Польща).

Отже, Україна об'єктивно в субрегіоні Центрально-Східної Європи висувається на передові позиції (внаслідок чого постають не тільки фундаментальні можливості, а й низка прогнозованих різноманітних загроз). «Ми маємо врешті-решт якось подивитися, а яка роль Польщі в нашому європейському майбутньому. Адже ці всі конференції з питань відновлення — це поки що, скоріше, процес заради процесу, але не процес заради результату. Якщо ми дамо Польщі можливість отримувати разом із нами результати, це буде серйозний поштовх для суспільства і для бізнесу. А зараз польський політиком, точніше, його частина, достатньо грамотно і навіть майстерно розігрує історію, коли частина поляків мають утому від українців, які в Польщі, і мають певну частку роздратування навіть із того. І от це, насправді, небезпечна історія, яка сама собою неприємна, але яку будуть використовувати інші, і не тільки з Кремля, можливо»¹.

Підхід щодо створення Балто-Чорноморського неоіндустріального поясу не є теоретизуванням: він, з певною варіацією, виходить з ідеї польського князя А. Czartoryski, висунутої в контексті Листопадової війни 1830–1831 рр., та проєкту J. Piłsudski Міжмор'є (InterMarium), а також з теорії Z. Brzezinski щодо Євразії як «Великої шахівниці» світоустрою на всі часи.

У створенні Балто-Чорноморського саме неоіндустріального поясу найбільшою мірою є зацікавленою Україна, тому в контексті провадження міжнародної економічної інтеграції на неоіндустріальних засадах саме від України мають виходити конкретні проєкти і плани (зокрема, обґрунтування галузевих пріоритетів заснування такого утворювання).

Тим більше, з відкриттям у червні 2026 р. переговорних кластерів щодо безпосереднього вступу України до Європейського Союзу, об'єктивно з'являється низка додаткових сприяючих чинників, котрі Україна не має права не використати виходячи зі своїх стратегічних і тактичних національних інтересів.

¹ Клімкін П. Як домовитися з Польщею. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/ukrajina-polshcha-skandal-upa-pavlo-klimkin-pro-kompromisi-u-vidnosinah-50616609.html>

Слід відмітити, що наведені на рис. 3 вісім складових безпосереднього провадження політики повоєнного відновлення економіки України впливають з неоіндустріалізму не в рамках формальної логіки: вони зумовлюються саме внутрішнім змістом цієї економічної доктрини, її сутнісними положеннями й еволюцією розвитку даного вчення.

Так само, послідовність їх реалізації не може розглядатися в межах якоїсь почергової послідовності (з дотриманням переходу спочатку виключно від I до II, а вже від II до III й так надалі до VIII). Наведену послідовність слід розглядати в контексті змістовної, а не часової послідовності: всі вісім складових мають «включатися» одночасно. Але при цьому, є підстави визначальними вважати саме першу — вихідну та останню восьму заключну (у їх змістовному сенсі).

Висновки та напрями подальшого опрацювання проблеми. Попри наявні реальні недоліки і

прорахунки, вітчизняна економічна наука вже виходить на рівень започаткування системних розробок щодо обґрунтування основ повоєнного відновлення.

Висунута методологія визначення науково-практичних засад державної політики повоєнного відновлення економіки України закладає наскрізний підхід й ідентифікує не тільки необхідні конкретні дослідницькі етапи, а й відповідні конкретні регуляторні та організаційно-управлінські інструменти провадження політики відбудови національної економіки.

Першочерговими завданнями подальшого розроблення проблеми є поглиблення опрацювання висунутої методології та складових реалізації державної політики відновлення, а також ініціювання її обговорення в експертному середовищі з представленням пропозицій органам державного управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03>
2. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України: наук. доп. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2022. 305 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/366353637_Recovery_and_reconstruction_of_the_post-war_economy_of_Ukraine_Scientific_report_In_Ukrainian
3. Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В. Світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 122–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-122-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131)
4. Erhard L. Germany's Comeback in the World Market: The German 'miracle' explained by the Bonn Minister for Economics. Routledge, 2013. <https://doi.org/10.4324/9781315020099>
5. Monnet J. *Memoirs*. Translated by Mayne, Richard. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc, 1978.
6. Galbraith J. K. The New Industrial State (REV-Revised). Princeton University Press. 1985. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc4m4hjz>
7. Galbraith, J. K., Weidenbaum, M. L., Hession, C. H., Deckard, B., Sherman, H., Thompson, C. C. Economics and the Public Purpose. *Journal of Economic Issues*. 1975. Vol. 9, Iss. 1. P. 87–100. <https://doi.org/10.1080/00213624.1975.11503256>
8. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. *Journal of Aesthetic Education*. 1972. № 6(1/2). P. 11–38. <https://doi.org/10.2307/3331409>
9. Toffler A. The third wave: the corporate identity crisis. *Management Review*. 1980. Vol. 69, Iss. 5. P. 8–14.
10. Данилишин Б. Особливості формування воєнної економіки та повоєнної відбудови України. *Європа та війна в Україні*. 2025. Т. 1. С. 119–146. <https://doi.org/10.1515/9798897830237-010>
11. Ляшенко В. І., Лазаренко Д. О., Землянкин А. І. та ін. Стимулювання впровадження технологій шостої хвилі Кондратьєва (на прикладі Придніпров'я). *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*: збірник наукових праць з матеріалами IX Міжнародної наукової конференції (м. Івано-Франківськ, 10 квітня, 2026 р.) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. С. 9–18. <https://doi.org/10.62731/mcnd-10.04.2026.001>

Надійшла до редакції 02.07.2026

Прийнята до друку 20.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Zhalilo, Ya. A. (Eds.). (2024). Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V., & Rusan, V. M. Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post-war economic recovery of Ukraine [Analytical report]. *NISS* <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03> [in Ukrainian].
2. National Academy of Sciences of Ukraine, & Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. (2022). Recovery and reconstruction of the post-war economy of Ukraine: Scientific report. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/366353637_Recovery_and_reconstruction_of_the_post-war_economy_of_Ukraine_Scientific_report_In_Ukrainian [in Ukrainian].
3. Lyashenko, V. I., & Chebotarov, Ye. V. (2023). World experience of post-war recovery: Dialectics of implementation and adaptation in Ukraine. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 73(3), 122–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-122-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131) [in Ukrainian].
4. Erhard, L. (2013). Germany's Comeback in the World Market: The German 'miracle' explained by the Bonn Minister for Economics. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315020099>
5. Monnet, J. (1978). *Memoirs* (R. Mayne, Trans.). *Doubleday & Company, Inc.*
6. Galbraith, J. K. (1985). The New Industrial State (Rev. ed.). *Princeton University Press*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc4m4hjz>
7. Galbraith, J. K., Weidenbaum, M. L., Hession, C. H., Deckard, B., Sherman, H., & Thompson, C. C. (1975). Economics and the Public Purpose. *Journal of Economic Issues*, 9(1), 87–100. <https://doi.org/10.1080/00213624.1975.11503256>
8. Bell, D. (1972). The Cultural Contradictions of Capitalism. *Journal of Aesthetic Education*, 6(1/2), 11–38. <https://doi.org/10.2307/3331409>
9. Toffler, A. (1980). The third wave: the corporate identity crisis. *Management Review*, 69(5), 8–14.

10. Danylyshyn, B. (2025). Features of the formation of the war economy and post-war reconstruction of Ukraine. *Yevropa ta Viina v Ukraini*, 1, 119–146. <https://doi.org/10.1515/9798897830237-010> [in Ukrainian].

11. Liashenko, V. I., Lazarenko, D. O., Zemlyankin, A. I., et al. (2026). Stimulating the implementation of technologies of the sixth Kondratiev wave (on the example of Pridneprovie). *Rozvytok Naukovoї Dumky Postindustrialnoho Suspilstva: Suchasnyi Dyskurs*, 2026, 9–18. <https://doi.org/10.62731/mcnd-10.04.2026.001> [in Ukrainian].

Received: 02.07.2026

Accepted: 20.08.2026

Published: 29.09.2026

Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В. Неоіндустріалізм як науково-практична парадигма державної політики повоєнного відновлення економіки України

Усвідомлення проблем і завдань повоєнної відбудови України та відповідного світового досвіду доводить: вихідним положенням державної політики відновлення національної економіки має стати опрацювання її науково-практичних засад. Метою статті є обґрунтування методології визначення неоіндустріалізму як науково-практичної основи державної політики повоєнного відновлення економіки; ідентифікація відповідної парадигми відбудови та її базових положень; виокремлення похідних фундаментальних наукових теорій, які в комплексі забезпечать ефективну відбудову України та змістовних складових реалізації політики відновлення економіки на засадах неоіндустріалізму.

Опрацьована методологія містить такі етапи виокремлення визначальних цілей відновлення; ідентифікацію означеної парадигми — економічної школи, яка б за своїм потенціалом була в змозі забезпечити досягнення цілей, а також розкриття сутнісних положень парадигми; систематизацію ґносеологічних ліній «визначальне положення парадигми» — «ціль повоєнного відновлення економіки»; окреслення додаткових теорій, спрямованих на відновлення; обґрунтування змісту та дефініції поняття «державна політика повоєнного відновлення економіки України».

Є ґносеологічно-дослідницьке та конкретно-історичне підґрунтя науково-практичною парадигмою повоєнного відновлення національного господарства ідентифікувати економічну школу неоіндустріалізму. Опрацювання наробіток засновників неоіндустріалізму J. K. Galbraith, D. Bell й A. Toffler та їх сучасних послідовників: зарубіжних і вітчизняних вчених, дає підстави зазначити, що також є доцільним застосувати концепцію техніко-економічного укладів і теорію довгих хвиль Кондратьєва; теорію економічної режимології та концепцію антисипативного менеджменту й теорію національних ділових культур.

Дефініцію категорії «державна політика повоєнного відновлення економіки України» може бути викладено таким чином. Це — система логічно взаємоузгоджених науково-практичних засад, концептуальних підходів і заходів державної регуляторної політики в інституціональній, економічній, соціальній, науково-технічній і природничо-охоронній сферах, які в комплексі забезпечують досягнення довоєнного рівня та визначають базові принципи, стратегічні напрями й механізми структурної трансформації й модернізації національної економіки та формують умови виходу країни на траєкторію сталого тривалого якісно нового соціального розвитку за кращими світовими стандартами.

Ключові слова: державна політика повоєнного відновлення економіки України, науково-практична парадигма, неоіндустріалізм, концепція техніко-економічного укладів, теорія довгих хвиль Кондратьєва, теорія економічної режимології, теорія національних ділових культур, складові реалізації державної політики повоєнного відновлення економіки.

Liashenko V., Chebotarov Ie. Neo-industrialism as a scientific and practical paradigm of state policy for the post-war economic recovery of Ukraine

Awareness of the problems and tasks of the post-war reconstruction of Ukraine and the relevant world experience proves: the starting point of the state policy of restoring the national economy should be the development of its scientific and practical foundations. The purpose of the article is to substantiate the methodology for defining neo-industrialism as a scientific and practical basis of the state policy of post-war restoration of the economy; identify the corresponding reconstruction paradigm and its basic provisions; identify derived fundamental scientific theories that, in combination, will ensure the effective reconstruction of Ukraine and the substantive components of the implementation of the policy of restoring the economy on the principles of neo-industrialism.

The developed methodology includes the following stages: identifying the defining goals of restoration; identifying the specified paradigm — an economic school that, by its potential, would be able to ensure the achievement of the goals, as well as revealing the essential provisions of the paradigm; systematizing the epistemological lines «the defining provision of the paradigm» — «the goal of post-war restoration of the economy»; outlining additional theories aimed at restoration; substantiating the content and definition of the concept of «state policy of post-war restoration of the economy of Ukraine».

There is an epistemological, research and concrete historical basis for identifying the economic school of neo-industrialism as a scientific and practical paradigm of the post-war restoration of the national economy. The study of the achievements of the founders of neo-industrialism, J. Galbraith, D. Bell and A. Toffler, and their modern followers: foreign and domestic scientists, gives grounds to note that it is also appropriate to apply the concept of technical and economic structures and the theory of long waves of Kondratiev; the theory of economic regimeology and the concept of anticipatory management and the theory of national business cultures.

The definition of the category «state policy of post-war restoration of the economy of Ukraine» can be stated as follows. This is a system of logically interconnected scientific and practical principles, conceptual approaches and measures of state regulatory policy in the institutional, economic, social, scientific and technical and environmental protection spheres, which in the complex ensure the achievement of the pre-war level and determine the basic principles, strategic directions and mechanisms of structural transformation and modernization of the national economy and form the conditions for the country to enter the trajectory of sustainable long-term qualitatively new social development according to the best world standards.

Keywords: state policy of post-war economic recovery of Ukraine, scientific and practical paradigm, neo-industrialism, concept of technical and economic structures, Kondratiev long wave theory, theory of economic regimeology, theory of national business cultures, components of the implementation of the state policy of post-war economic recovery.

Олександр Сергійович Сердюк,*д-р екон. наук, старший дослідник,*

ORCID 0000-0003-3049-3144

e-mail: oleksandrserdyk@ukr.net

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ПІДРИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ НА ПРОСТОРОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Актуальність. Просторово-організаційна структура промислових регіонів України, як і решти старопромислових регіонів світу, історично формувалася на принципах мінімізації відстані між основними структурними ланками промислової системи. У науково-практичній площині ефект від такого скорочення проявляється у різних вимірах, кожному з яких приділяють увагу представники окремих теоретичних підходів до просторової організації промисловості. Так, Дж. Гендерсон, З. Шалізі та Е. Венейблс обґрунтовують раціональність цієї моделі скороченням системних витрат, які є похідними від довжини ліній комунікації, що з'єднують структурні ланки промислових регіонів [1]. Натомість Дієго Пуга та Майкл Портер не зводять наслідки концентрації промисловості до самого лише зниження витрат. Вони підкреслюють значення просторової взаємодії економічних елементів, у межах якої виробництво, ринки, потоки ресурсів, інфраструктура й територіальні зв'язки починають функціонувати як взаємозалежна структура [2; 3]. У свою чергу, Пол Кругман, а також Гленн Еллісон та Едвард Глейзер пояснюють значення просторової концентрації через ефекти зростаючої віддачі та географічної локалізації промисловості, за яких концентрація виробництва набуває самопідсилювального характеру, оскільки чим більше виробництва зосереджено в регіоні, тим вигідніше новим підприємствам розміщуватися саме там [4; 5]. Ще один важливий вимір ефекту концентрації промисловості розкривають Рон Бошма, Андерс Мальмберг, Пітер Маскелл, Стефано Брескі та Франческо Ліссоні. Вони зосереджують увагу на тому, що просторова близькість підприємств та їх персоналу полегшує обмін знаннями, формування довіри, накопичення спільних компетенцій, інституційної сумісності та інноваційної взаємодії [6–8].

Однак поширення технологій штучного інтелекту змінює умови, за яких зазначені ефекти просторової концентрації забезпечували раціональність організації промислових регіонів. Переваги, що традиційно досягалися через територіальне зближення структурних ланок промислової системи, можуть

поступово поступатися вигодам відокремлення управлінських, координаційних та аналітичних функцій від локального виробничого середовища за допомогою ШІ. Відтак актуалізується потреба у визначенні потенціалу трансформації просторово-організаційної структури промислових регіонів України під впливом підривних технологій ШІ. У цьому контексті важливо врахувати системні особливості просторово-організаційної структури промислового виробництва, притаманної промисловим регіонам України, розглядаючи її як теоретично сконструйований об'єкт аналізу, до якого можуть бути застосовані положення щодо підривного впливу ШІ.

Метою статті є формування теоретичної моделі просторово-організаційної структури промислового виробництва, притаманної промисловим регіонам України, та обґрунтування напрямів її трансформації під впливом підривних технологій штучного інтелекту.

Просторово-організаційна структура промислового виробництва у регіонах України

Задля обґрунтування критеріїв, за якими визначаються промислові регіони, варто звернутися до праць класиків економічної думки, які досліджували процеси становлення великої індустрії та формування територіально зосереджених промислових районів. Зокрема, важливе значення має позиція Альфреда Маршалла, який розглядав промисловий розвиток крізь призму територіальної концентрації виробництва. Він одним із перших звернув увагу на те, що промисловість має тенденцію локалізуватися у певних місцевостях, коли там формується скупчення спеціалізованих виробників. У процесі такої локалізації на відповідній території формується певна виробнича спеціалізація, яка надалі стимулює розвиток спеціалізованих ринків праці, допоміжних підприємств та середовища поширення виробничих знань [9]. Відтак виходячи з логіки Маршалла, регіони, у яких концентрація підприємств супроводжується формуванням виробничої спеціалізації, спеціалізованої праці, допоміжних виробництв і знанневого середовища, можуть розглядатися як промислові.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

Свою чергою, Альберт Гіршман доповнив маршаллівську логіку локалізації промисловості, зміщуючи увагу з самого факту територіальної концентрації виробництва на систему виробничих зв'язків, які виникають навколо ключових галузей і підприємств. Він розглядає їх як прямі та зворотні зв'язки, що формуються між різними видами економічної діяльності у процесі промислового розвитку. У трактуванні Гіршмана зворотні зв'язки виникають тоді, коли функціонування певного виробництва створює попит на сировину, матеріали, комплектуючі, обладнання, енергію, ремонтні, транспортні та інші допоміжні послуги. Натомість прямі зв'язки формуються тоді, коли продукція відповідного виробництва стає ресурсом, напівфабрикатом або технологічною основою для розвитку інших галузей і підприємств [10]. Таким чином, у контексті концептуалізації поняття промислового регіону положення, описані Гіршманом, дозволяють виділити ще один важливий критерій — наявність стійких виробничих зв'язків.

Водночас для концептуалізації поняття промислового регіону важливим є ще один аспект організації капіталомісткої виробничої діяльності на окремих територіях. Він полягає в тому, що підприємства часто гуртуються навколо системоутворюючої галузі. Цю закономірність Франсуа Перру розкрив у межах теорії полюсів зростання. Принцип її дії полягає у тому, що окремі галузі або великі підприємства завдяки масштабу капіталу, технологічній складності та здатності формувати попит для пов'язаних видів діяльності набувають ролі центрів економічного тяжіння. Їх розвиток формує для інших учасників промислової системи орієнтир розміщення, виробничої взаємодії та інвестиційної активності. У результаті навколо такої галузі складається просторово впорядкована виробнича система, у якій провідна галузь визначає структуру промислової організації території [11]. Це зумовлює доцільність включення чинника системоутворюючої галузі до критеріїв визначення промислового регіону.

Таким чином, на основі аналізу праць науковців, які досліджували питання формування виробничого середовища у просторово-організаційному контексті, можна виділити сукупність критеріїв, що розкривають зміст поняття промислового регіону:

- *кількість промислових підприємств у межах відповідної території;*
- *наявність виробничої спеціалізації, що визначає промисловий профіль регіону;*
- *формування спеціалізованого ринку праці, пов'язаного з відповідними видами промислової діяльності;*
- *наявність допоміжних і обслуговуючих виробництв, які підтримують функціонування основних підприємств;*

- *середовище поширення виробничих знань, професійного досвіду та інженерних компетенцій;*

- *стійкі прямі й зворотні виробничі зв'язки між ключовими, суміжними та допоміжними видами діяльності;*

- *наявність системоутворюючої галузі або промислового ядра, навколо якого впорядковується виробнича діяльність території.*

На основі наведених критеріїв можна виділити окремі області України, промислова структура яких за сукупністю кількісних і якісних ознак дозволяє розглядати їх як промислові регіони (див. таблицю). Серед них передусім вирізняється Дніпропетровська область, промисловий профіль якої формується навколо гірничо-металургійного комплексу, а частка промисловості у валовому регіональному продукті сягає 48 %. Близькою за структурою промисловості є Запорізька область, де металургійне виробництво поєднується з потужним енергетичним блоком, а на промисловість припадає понад половина зайнятих працівників області. До промислових регіонів також можуть бути віднесені Харківська область, у промисловій структурі якої важливу роль відіграють машинобудування та інженерно-технічні виробництва; Полтавська область, де поєднуються залізрудний, нафтогазовий, нафтопереробний і машинобудівний комплекси; а також Черкаська область, що вирізняється розвинутою харчовою переробкою.

Концептуальна особливість моделі просторово-організаційної структури промислових регіонів України полягає у високій концентрації допоміжних та обслуговуючих підприємств навколо великих системоутворюючих виробництв. Така модель сформувалася під впливом радянської планово-адміністративної системи управління економікою, орієнтованої на масштабування промислового виробництва. У такій системі ресурси та управлінські повноваження перебували у розпорядженні держави, що давало змогу реалізовувати завдання масштабування без необхідності проходження повного циклу контрактиції, пошуку приватних інвестицій та узгодження інтересів великої кількості суб'єктів господарської діяльності. Іншими словами, якщо в ринкових системах масштабування виробництва вимагало від приватних підприємців розв'язання питань інвестування, територіального розміщення, адміністративного погодження, пошуку партнерів і формування мережі допоміжних та обслуговуючих підприємств, то в радянській системі значна частина цих питань вирішувалася директивним шляхом. Відтак планово-адміністративна система мала ширші практичні можливості для розбудови масштабних, територіально концентрованих і логістично інтегрованих промислових центрів.

Таблиця. Критеріальна характеристика промислових регіонів України за просторово-організаційними ознаками

Критерій	Дніпропетровська область	Запорізька область	Харківська область	Полтавська область	Черкаська область
Кількість промислових підприємств / частка у загальній кількості підприємств області	4 196 од. / 15,1 %	1 254 од. / 16,7 %	3 067 од. / 17,6 %	1 194 од. / 13,2 %	1 299 од. / 16,0 %
Частка промисловості у ВРП області	≈ 48 %	≈ 45 %	≈ 24 %	≈ 42 %	≈ 22 %
Виробнича спеціалізація	Добувна промисловість, металургія, коксохімія, машинобудування.	Металургія, енергетика, машинобудування, харчова промисловість.	Машинобудування, металообробка, харчова промисловість.	Видобування і збагачення залізної руди, нафтогазовий комплекс, нафтопереробка, машинобудування.	Харчова промисловість, агропереробка, окремі хімічні та машинобудівні виробництва.
Кількість працівників, зайнятих у промисловості / частка у загальній кількості зайнятих працівників області	214 701 осіб / 40,3 %	72 973 осіб / 51,7 %	95 665 осіб / 36,0 %	65 273 осіб / 34,3 %	46 609 осіб / 36,0 %
Специфічні допоміжні та обслуговуючі види діяльності	Коксохімія, гірничо-металургійний сервіс, ремонтно-механічна база, промислова логістика.	Енергогенерація, металообробка, машиноремонт, промисловий сервіс.	Металообробка, комплектувальні виробництва, інжиніринг, ремонтна база.	Гірничосервісні, нафтогазосервісні, ремонтно-механічні та логістичні види діяльності.	Пакування, складське зберігання, харчова логістика, сервіс обладнання для переробки.
Стійкі прями й зворотні виробничі зв'язки	Руда / вугілля → коксохімія / збагачення → металургія → прокат, труби, машинобудування.	Залізрудна сировина та енергозабезпечення → металургія → прокат / машинобудування; агросировина → харчова переробка.	Металообробка / комплектувальні → машинобудування → промислове обладнання; агросировина → харчова переробка.	Руда → збагачення / окатки → металургія / експорт; нафта і газ → переробка → паливо / енергетика.	Сільське господарство → харчова промисловість → пакування / логістика / оптова торгівля.
Системоутворююча галузь / промислове ядро	Гірничо-металургійний комплекс.	Металургійно-енергетичне ядро.	Машинобудівно-інженерне ядро; харчопереробний блок.	Залізрудний, нафтогазовий і нафтопереробний комплекси.	Харчопереробне ядро з агропромисловими зв'язками.

Джерело: розроблено за (Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Статистична інформація / інформаційне повідомлення за 2024 рік. URL: <http://www.dnestrstat.gov.ua/news/news%20monts/2024/o10.shtml> (дата звернення: 01.06.2026); Головне управління статистики у Запорізькій області. Статистична інформація. URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychna-informatsiia> (дата звернення: 01.06.2026); Головне управління статистики у Харківській області. Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/diialnist-pidpriyemstv-stat/1119-rozvytok-pidpriyemnytstva/pokaznyky-diialnosti-subiektiv-hospodariuvannia> (дата звернення: 01.06.2026); Головне управління статистики у Черкаській області. Діяльність підприємств. Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/?p=stat_dial_pidpr (дата звернення: 01.06.2026); Головне управління статистики у Полтавській області. Діяльність підприємств: статистична інформація. URL: https://www.pl.ukrstat.gov.ua/main/stat_info/pidpr/arx/arxpidpr9/titul_arx.htm (дата звернення: 01.06.2026))

Як наслідок, у просторово-організаційному контексті сформувалися дві концептуально відмінні моделі територіального розміщення підприємств та пов'язаних із ними виробничих ланок. Перша — ринково-агломераційна модель, притаманна традиційним капіталістичним економікам, у якій розміщення підприємств визначалося кон'юнктурою інтересів самостійних суб'єктів господарювання. Друга — планова галузево-вузлова модель, у межах якої територіальне розміщення системоутворюючих підприємств, допоміжних та обслуговуючих елементів промислової системи підпорядковувалося централі-

зованій логіці раціонального використання ресурсів та простору (рис.). Відтак для ринково-агломераційної моделі не обов'язковим є просторове поєднання всіх трьох фізичних компонентів, характерних для промислового регіону: системоутворюючого підприємства, допоміжних виробництв та обслуговуючих сервісів. Вони можуть розміщуватися в межах різних територіальних утворень, а визначальним чинником їх взаємодії виступає економічна вигода, що формується на засадах індивідуальної контракти. Натомість промислові регіони, розбудовані на засадах планової галузево-вузлової моделі, тяжіють

до концентрації цих компонентів у межах одного промислового вузла. У таких регіонах системоутворюючі підприємства мають більший організаційний масштаб, а допоміжні й обслуговуючі елементи сильніше прив'язані до них функціонально та просто-

рово. Через це для промислових регіонів, розбудованих у межах планово-адміністративної системи, як правило, характерні вища щільність промислової зайнятості, розвиненіша мережа виробничих зв'язків і нижчий рівень виробничої диверсифікації.

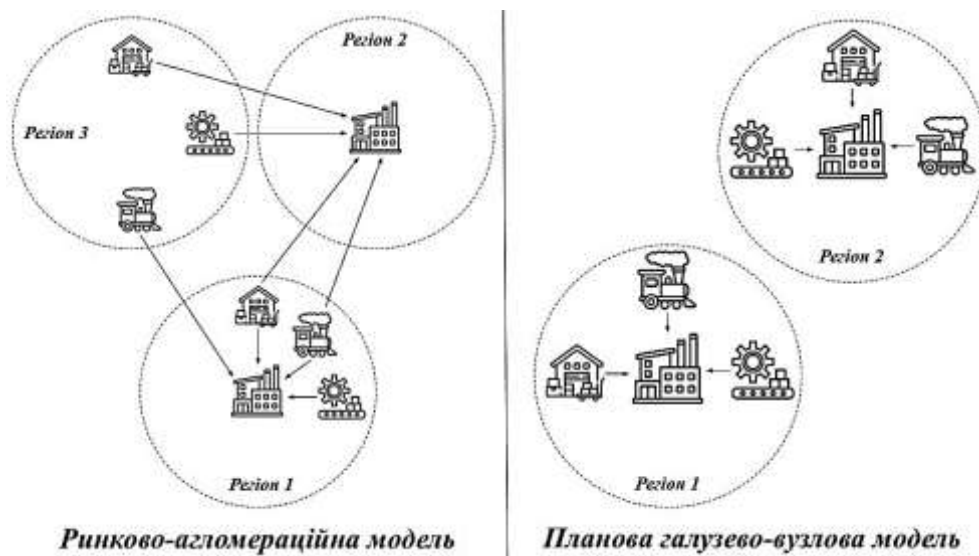


Рисунок. Просторово-організаційні особливості розміщення підприємств у ринковій та планово-адміністративній системах

Джерело: розроблено автором

Однак ринкові перетворення початку 1990-х років в Україні та інших пострадянських країнах змінили структурні характеристики промислових регіонів. Приватизація підприємств, лібералізація ринку та розрив міжреспубліканських виробничих зв'язків послабили попередні переваги територіального масштабування виробництва. У нових умовах напрям промислового розвитку дедалі більше визначали інтереси власників бізнесу, для яких масштабування стало складним, високовитратним і ризиковим інструментом отримання прибутку. Відтак галузево-вузлова модель певною мірою збереглася лише в тих регіонах, де окремим промисловим групам вдалося сконцентрувати активи пов'язаних стадій виробничого циклу та забезпечити стабільний ринок збуту. Яскравим прикладом такої адаптації є металургійні регіони України, де було збережено значну частину економічного ресурсу гірничо-металургійного комплексу. Водночас значна частина інших старопромислових регіонів України зазнала деіндустріалізації, у процесі якої системоутворюючі підприємства закривалися або скорочували виробництво до рівня, обмеженого ефективним попитом. Разом із цим занепаду зазнавали допоміжні виробництва, обслуговуючі сервіси і соціальна інфраструктура таких територій.

Важливо підкреслити, що у контексті теоретичного оформлення моделей просторово-організаційної структури промислового виробництва під регіоном розуміється простір, у межах якого еконо-

мічні, виробничі, інфраструктурні та трудові зв'язки утворюють відносно цілісну систему. Його межі не обов'язково збігаються з адміністративними кордонами, а визначаються ареалом концентрації пов'язаних виробництв. Відтак до регіонів України, де певною мірою була збережена галузево-вузлова модель організації виробництва, можна віднести Криворізький гірничо-металургійний вузол, Горішньоплавнівський залізрудний вузол та Дніпровсько-Кам'янський металургійний вузол. Натомість до регіонів, де галузево-вузлова модель занепала внаслідок ліквідації, банкрутства або скорочення діяльності системоутворюючих підприємств, належать Миколаївський та Херсонський суднобудівні вузли, Шосткинський хіміко-фотоматеріальний вузол і Дрогобицький машинобудівний вузол. Занепад виробництва та розпад попередньої моделі організації виробництва не дозволяють розглядати ці території як промислові регіони у межах запропонованої концептуалізації.

Таким чином, виходячи з методології теоретичного дослідження, об'єктом дослідження цієї статті доцільно визначити абстрактну модель промислового регіону, яка за своїми узагальненими характеристиками відповідає просторово-організаційній структурі промислового виробництва в Україні. Як було встановлено, йдеться про трансформовану постпланову галузево-вузлову модель, у межах якої зберігається висока організаційна роль системоутворюючих підприємств, однак цілісність допоміж-

них, обслуговуючих і виробничих зв'язків частково ослаблена внаслідок ринкових трансформацій. Саме ці характеристики виступають вихідними положеннями для прогнозування потенційного впливу штучного інтелекту на просторово-організаційну структуру промислових регіонів.

Підривний вплив штучного інтелекту на просторово-організаційну структуру промислових регіонів України

Концептуально підривний вплив технологій ІІІ на просторово-організаційну структуру промислових регіонів може проявлятися у трьох напрямках. Перший із них пов'язаний із поширенням централізованих ІІІ-систем управління промисловим виробництвом. Їх застосування дає змогу автоматизувати управлінські, адміністративні, контрольні та комунікаційні функції, які традиційно були прив'язані до конкретного виробничого майданчика або локального промислового середовища. За таких умов змінюється територіальна організація управлінського контуру виробництва, оскільки частина функцій, що раніше потребувала фізичної присутності управлінських служб і персоналу, за допомогою ІІІ може переводитися у цифровий режим, централізуватися або виконуватися через надлокальні системи управління.

Другий напрям пов'язаний із використанням ІІІ-платформ координації розподілених виробничих систем. Йдеться про технології, які забезпечують узгодження діяльності просторово відокремлених підприємств, підрозділів, постачальників, сервісних структур і логістичних ланок. Їхній підривний потенціал полягає у зниженні залежності ефективної координації від безпосередньої територіальної близькості виробничих елементів. При цьому значення ресурсної бази, фізичної інфраструктури та логістики зберігається, однак керованість виробничої системи дедалі більшою мірою забезпечується цифровими платформами синхронізації, обміну даними та оперативного реагування. Завдяки цьому окремі ланки виробничого процесу можуть залишатися функціонально пов'язаними навіть за умов їх розміщення на різних територіях.

Третій напрям стосується ІІІ-систем промислової аналітики та прогнозування. Їхній вплив пов'язаний із трансформацією локального знаннявого середовища, у межах якої виробничий досвід, технічні спостереження, прогнозні оцінки та інженерні рішення дедалі більшою мірою можуть бути представлені у формі даних, моделей і алгоритмів. Така форма представлення знання послаблює залежність аналітичних, прогнозних, інженерних і планових функцій від безпосередньої присутності фахівців у конкретному промисловому середовищі. Відповідно, промислова аналітика, оцінка ризиків, прогнозування попиту, оптимізація виробничих

режимів і планування модернізації можуть частково виконуватися через надтериторіальні цифрові системи. У результаті знанняві функції промислового виробництва поступово втрачають жорстку територіальну прив'язку до конкретного регіону.

Більш докладно механізми підривного впливу штучного інтелекту на просторово-організаційну структуру промислового виробництва розкрито у попередній статті автора «Теоретичні засади мезорівневого впливу штучного інтелекту як підривної технології на економіку промисловості» [12]. У межах цього дослідження зазначені положення застосовуються для виявлення особливостей впливу ІІІ на постпланову галузево-вузлову модель просторової організації виробництва, характерну для промислових регіонів України.

У контексті прогнозування впливу централізованих ІІІ-систем управління промисловим виробництвом варто врахувати, що для галузево-вузлових моделей характерною є висока концентрація управлінських функцій у межах регіону. Вона проявляється у зосередженні навколо системоутворюючого підприємства значної кількості управлінського персоналу, диспетчерських служб, підрозділів виробничого планування, технічного контролю, документообігу, обліку, комунікаційного супроводу та координації допоміжних виробництв. Така концентрація зумовлена самою логікою галузево-вузлової організації виробництва, у межах якої велике підприємство виступає центром тяжіння для пов'язаних із ним виробничих, сервісних, логістичних і трудових елементів. Відтак чим більшим є масштаб системоутворюючого підприємства та чим ширшою є мережа його зв'язків із допоміжними й обслуговуючими ланками, тим складнішим стає управлінський контур, необхідний для підтримання цілісності виробничого процесу. Як наслідок, у таких регіонах управління набуває просторово-організаційного значення, оскільки через нього забезпечується узгодження діяльності всього промислового вузла.

Відповідно, широке використання централізованих ІІІ-систем управління в умовах галузево-вузлової організації виробництва, у тому числі постпланової, може мати сильніший реструктуризаційний ефект, ніж у разі впровадження ІІІ-систем у межах ринково-агломераційної моделі. Цей ефект може проявлятися у більш масштабному локальному вивільненні робочої сили, пов'язаної з виконанням управлінських та організаційних функцій. У галузево-вузлових регіонах таке вивільнення може набувати більш концентрованого характеру, оскільки воно зачіпає функції, зосереджені в межах обмеженого промислового простору. Скорочення цієї зайнятості може зменшувати платоспроможний попит у регіоні, звужувати податкову базу місцевих бюджетів, стимулювати відтік кваліфікованого населення та послаблювати соціальну інфраструктуру,

що обслуговує промислове середовище. Внаслідок цього впровадження централізованих ІІІ-систем управління може одночасно трансформувати внутрішню організацію системоутворюючого підприємства та послаблювати соціально-економічну стійкість усього регіону.

Водночас послаблювати соціально-економічну стійкість промислового регіону може також широке використання ІІІ-платформ координації розподілених виробничих систем. На відміну від централізованих ІІІ-систем управління, вони впливають передусім на просторову логіку виробничих зв'язків між системоутворюючим підприємством та допоміжними й обслуговуваними підприємствами регіону. Тобто йдеться про зміну умов, за яких цим підприємствам економічно доцільно залишатися фізично наближеними до промислового вузла. Якщо раніше їхня присутність у межах одного регіону була важливою передумовою оперативної взаємодії із системоутворюючим підприємством, то цифрова координація дає змогу підтримувати таку взаємодію на відстані. У результаті частина допоміжних і обслуговуючих функцій може залишатися пов'язаною з виробничими потребами промислового вузла, але виконуватися підприємствами, розташованими поза його межами. Для галузево-вузлової моделі це означає послаблення внутрішньорегіональних виробничих зв'язків, які раніше забезпечували концентрацію економічної активності навколо системоутворюючого підприємства.

Наслідком такого послаблення внутрішньорегіональних зв'язків може стати поступове витіснення частини місцевих допоміжних та обслуговуючих підприємств позарегіональними контрагентами, які завдяки ІІІ-платформам координації будуть здатні ефективно включатися у виробничий процес без фізичної присутності в межах промислового вузла. Для системоутворюючого підприємства це означатиме зниження витрат, розширення вибору постачальників і підвищення гнучкості виробничої взаємодії. Для самого регіону такий процес створюватиме ризик скорочення локальної економічної активності, оскільки частина функцій, які раніше забезпечували зайнятість, податкові надходження, попит на місцеві послуги та підтримку виробничої інфраструктури, може бути винесена за його межі. У результаті промисловий регіон зберігатиме значення як місце розміщення основного виробництва, але поступово втрачатиме частину допоміжного економічного ресурсу, що раніше підтримував його соціально-економічну стійкість.

Суттєвому посиленню зазначених тенденцій може сприяти широке впровадження ІІІ-систем промислової аналітики та прогнозування. Як і у випадку з іншими типами технологій ІІІ, наслідки їхнього впливу в межах галузево-вузлових систем є потенційно вищими, оскільки в таких регіонах

навколо системоутворюючих підприємств концентрується значний масив знань-аналітичної праці. Її виконують фахівці, які забезпечують технічну оцінку виробничих процесів, опрацювання виробничих даних, прогнозування змін і підготовку варіантів технологічної адаптації. Поширення ІІІ-систем промислової аналітики змінює спосіб виконання цих функцій, адже частина відповідної роботи може передаватися алгоритмічним системам. У виробничо-організаційному вимірі це означає зменшення потреби у локально зосередженому персоналі, який раніше забезпечував інженерно-аналітичний супровід функціонування промислового вузла.

Для регіону такий виробничо-організаційний зсув означає потенційне вивільнення частини працівників, зайнятих у виконанні інженерно-аналітичних, прогнозних і техніко-експертних функцій. Оскільки відповідна праця зазвичай концентрується навколо системоутворюючих підприємств і формує важливу частину локального знаннєвого середовища, скорочення попиту на таких фахівців може зменшувати кількість висококваліфікованих робочих місць, звужувати можливості професійної реалізації технічних кадрів і послаблювати зв'язок між промисловим підприємством, спеціалізованою освітою та місцевими науково-технічними організаціями. У результаті регіон може зберігати виробничу функцію, але поступово втрачати частину інтелектуального ресурсу, який раніше підтримував його технологічну адаптивність, кадрове відтворення та соціально-економічну стійкість.

Висновок. Отже, концептуальна особливість просторово-організаційної структури промислових регіонів України зумовлена специфікою економічної системи, у межах якої вона формувалася. Радянський планово-адміністративний підхід був орієнтований на масштабне промислове виробництво, а концентрація ресурсів, прав власності та управлінських повноважень у руках держави давала змогу директивно вирішувати питання розміщення системоутворюючих підприємств, допоміжних виробництв, обслуговуючих ланок та пов'язаної з ними інфраструктури. Як наслідок, у пострадянській Україні галузево-вузлова модель організації промислового виробництва не зникла, а набула трансформованого постпланового характеру. Ринкові перетворення початку 1990-х років частково послабили її цілісність через децентралізацію власності, розрив попередніх виробничих зв'язків і деіндустріалізацію частини старопромислових територій. Попри це, у діючих промислових регіонах України ядро галузево-вузлової системи зберігається, що зумовлює специфіку потенційного впливу технологій штучного інтелекту на їхню просторово-організаційну структуру.

Саме збереження галузево-вузлової організації виробництва пояснює, чому наслідки підривного

впливу ІІІ для таких регіонів можуть мати більш масштабний і локально концентрований характер. У межах цієї моделі навколо системоутворюючих підприємств зосереджуються управлінські, допоміжні, обслуговуючі та знаннєво-аналітичні функції, які підтримують не лише виробничий процес, а й соціально-економічну стійкість регіону. Відтак централизовані ІІІ-системи управління можуть спричинити вивільнення частини працівників, задіяних у локальному управлінському контурі. Водночас ІІІ-платформи координації розподілених виробничих систем здатні послаблювати внутрішньорегіональні зв'язки між системоутворюючим підприємством і місцевими допоміжними та обслуговуючими підприємствами. Крім того, ІІІ-системи промислової

аналітики та прогнозування можуть зменшувати потребу в частині локально зосередженої інженерно-аналітичної праці. У сукупності ці процеси здатні знижувати зайнятість, зружувати податкову базу, послаблювати локальне знаннєве середовище, стимулювати відтік кваліфікованого населення та ускладнювати відтворення соціальної інфраструктури промислових регіонів. Через це для регіонів із постплановою галузево-вузловою моделлю підричний вплив ІІІ може мати складніші соціально-економічні наслідки, ніж для промислових регіонів із більш розосередженою та диверсифікованою ринково-агломераційною структурою виробничих зв'язків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Henderson J. V., Shalizi Z., Venables A. J. Geography and Development. *Journal of Economic Geography*. 2001. Vol. 1, No. 1. P. 81–105. <https://doi.org/10.1093/jeg/1.1.81>
2. Puga D. The Magnitude and Causes of Agglomeration Economies. *Journal of Regional Science*. 2010. Vol. 50, No. 1. P. 203–219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2009.00657.x>
3. Porter M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14, No. 1. P. 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
4. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99, No. 3. P. 483–499. <https://doi.org/10.1086/261763>
5. Ellison G., Glaeser E. L. Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach. *Journal of Political Economy*. 1997. Vol. 105, No. 5. P. 889–927. <https://doi.org/10.1086/262098>
6. Boschma R. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*. 2005. Vol. 39, No. 1. P. 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
7. Malmberg A., Maskell P. The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering. *Environment and Planning A*. 2002. Vol. 34, No. 3. P. 429–449. <https://doi.org/10.1068/a3457>
8. Breschi S., Lissoni F. Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey. *Industrial and Corporate Change*. 2001. Vol. 10, No. 4. P. 975–1005. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.975>
9. Marshall A. Principles of Economics. 8th ed. London: Macmillan and Co., 1920. 871 p.
10. Hirschman A. O. The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University Press, 1958. 217 p.
11. Perroux F. Note sur la notion de pôle de croissance. *Économie appliquée*. 1955. Vol. 8, No. 1–2. P. 307–320. <https://doi.org/10.3406/ecoap.1955.2522>
12. Сердюк О. С. Теоретичні засади мезорівневого впливу штучного інтелекту як підричної технології на економіку промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 2 (84). С. 213–219. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-213-219](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-213-219)

Надійшла до редакції 05.06.2026

Прийнята до друку 21.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Henderson, J. V., Shalizi, Z., & Venables, A. J. (2001). Geography and development. *Journal of Economic Geography*, 1(1), 81–105. <https://doi.org/10.1093/jeg/1.1.81>
2. Puga, D. (2010). The magnitude and causes of agglomeration economies. *Journal of Regional Science*, 50(1), 203–219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2009.00657.x>
3. Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
4. Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499. <https://doi.org/10.1086/261763>
5. Ellison, G., Glaeser, E. L. (1997). Geographic concentration in U.S. manufacturing industries: A dartboard approach. *Journal of Political Economy*, 105(5), 889–927. <https://doi.org/10.1086/262098>
6. Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
7. Malmberg, A., Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, 34(3), 429–449. <https://doi.org/10.1068/a3457>
8. Breschi, S., Lissoni, F. (2001). Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 975–1005. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.975>
9. Marshall, A. (1920). Principles of economics (8th ed.). London: Macmillan and Co.
10. Hirschman, A. O. (1958). The strategy of economic development. New Haven: Yale University Press.
11. Perroux, F. (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. *Économie appliquée*, 8(1–2), 307–320. <https://doi.org/10.3406/ecoap.1955.2522> [in French].

12. Serdiuk, O. S. (2026). Theoretical foundations of the meso-level impact of artificial intelligence as a disruptive technology on the industrial economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(84), 213–219. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-213-219](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-213-219) [in Ukrainian].

Received: 05.06.2026

Accepted: 21.07.2026

Published: 29.09.2026

Сердюк О. С. Теоретичні засади впливу штучного інтелекту як підривної технології на просторово-організаційну структуру промислових регіонів України

У статті досліджено теоретичні засади впливу штучного інтелекту як підривної технології на просторово-організаційну структуру промислових регіонів України. Розкрито, що традиційні підходи до формування промислових регіонів ґрунтувалися на територіальній концентрації виробництва, допоміжних підприємств, спеціалізованої праці, виробничих знань і стійких міжгалузевих зв'язків. На основі положень А. Маршалла, А. Гіршмана і Ф. Перру визначено критерії концептуалізації промислового регіону, що дало змогу обґрунтувати віднесення окремих областей України до промислових регіонів за сукупністю кількісних і якісних ознак.

Встановлено, що просторово-організаційна структура промислових регіонів України має характер трансформованої постпланової галузево-вузлової моделі. Її особливість полягає у збереженні високої організаційної ролі системоутворюючих підприємств за умов часткового послаблення цілісності допоміжних, обслуговуючих і виробничих зв'язків унаслідок ринкових трансформацій. Обґрунтовано, що підривний вплив ШІ на таку модель проявляється через централізовані ШІ-системи управління промисловим виробництвом, ШІ-платформи координації розподілених виробничих систем та ШІ-системи промислової аналітики і прогнозування. Доведено, що наслідки застосування цих технологій у галузево-вузлових регіонах можуть мати більш масштабний і локально концентрований характер, проявляючись у вивільненні працівників, послабленні внутрішньорегіональних виробничих зв'язків, скороченні локальної економічної активності та зниженні ролі локального знаннєвого середовища.

Ключові слова: штучний інтелект, підривні технології, промислові регіони, просторово-організаційна структура, галузево-вузлова модель, системоутворюючі підприємства, економіка промисловості.

Serdiuk O. Theoretical foundations of the impact of artificial intelligence as a disruptive technology on the spatial-organizational structure of industrial regions of Ukraine

The article examines the theoretical foundations of the impact of artificial intelligence as a disruptive technology on the spatial-organizational structure of industrial regions in Ukraine. It shows that the traditional logic of industrial region formation was based on the territorial concentration of production, auxiliary enterprises, specialized labour, production knowledge and stable intersectoral linkages. Drawing on the approaches of A. Marshall, A. Hirschman and F. Perroux, the article identifies the criteria for conceptualizing an industrial region, which makes it possible to justify the classification of certain Ukrainian regions as industrial regions on the basis of a combination of quantitative and qualitative characteristics.

It is established that the spatial-organizational structure of industrial regions in Ukraine has the character of a transformed post-planned industry-node model. Its specific feature lies in the preserved organizational role of system-forming enterprises, while the integrity of auxiliary, service and production linkages has been partially weakened by market transformations. The article argues that the disruptive impact of AI on this model is manifested through centralized AI-based systems for industrial production management, AI platforms for coordinating distributed production systems, and AI systems for industrial analytics and forecasting. It is shown that the consequences of applying these technologies in industry-node regions may be more extensive and locally concentrated, resulting in the release of part of the workforce, the weakening of intra-regional production linkages, a reduction in local economic activity and a decline in the role of the local knowledge environment.

Keywords: artificial intelligence, disruptive technologies, industrial regions, spatial-organizational structure, industry-node model, system-forming enterprises, industrial economics.

Віктор Семенович Левіт,

аспірант,

ORCID 0009-0006-6915-1052

e-mail: vslevit1@gmail.com

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса

КОМПЛЕКСНА КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОСИСТЕМ

Постановка проблеми. Динамічні зміни у світовій економіці, зумовлені її бурхливим інноваційним розвитком і цифровою трансформацією, стали базисом для її глибоких структурних перетворень. В основі цих змін лежить прагнення підприємств до підвищення ефективності, у тому числі за допомогою різних підходів до організаційної трансформації, удосконалення бізнес-моделей та забезпечення кооперації з іншими структурами. Одним з драйверів прискорення цих змін, став активний розвиток Індустрії 4.0, який суттєво вплинув на діяльність більшості сучасних виробництв.

Сучасні економічні умови функціонування промисловості України, серед яких визначальними є воєнні чинники, висувають нові вимоги до стратегічного планування та організації діяльності промислових підприємств з метою забезпечення їх стійкої та ефективної роботи.

Це зумовлює потребу в пошуку та розробленні нових бізнес-моделей функціонування промислового сектору країни, які мають поєднати кілька напрямів розвитку та сприяти підвищенню конкурентоспроможності й ефективності діяльності промислових підприємств, а також забезпеченню технологічного суверенітету країни загалом.

Активізація структурних змін в економіці загалом і промисловості, зокрема, обумовила появу нового типу розподілених децентралізованих організаційних утворень — екосистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін «екосистема» був запроваджений у 1935 році британським ученим А. Тенслі — одним з першопрохідників у галузі біології, який заснував першу професійну спільноту екологів. У своєму дослідженні «Використання та зловживання рослинними термінами та поняттями» він визначив екосистему як цілісну фізичну систему, що охоплює комплекс організмів і сукупність чинників середовища, з якими ці організми нерозривно пов'язані [1].

Одним із вчених, які стояли біля витоків розвитку теорії екосистем, був американський еколог Р. Ліндемман. У фундаментальному дослідженні «Тро-

фіко-динамічний аспект екології» він обґрунтував наскрізний і безперервний характер харчових ланцюгів та сформулював «правило 10%», згідно з яким на кожний наступний рівень екологічної піраміди в середньому переходить близько 10% від загальної кількості енергії, накопиченої на попередньому рівні [2].

Першим термін «екосистема» стосовно економіки у 1990 році запровадив М. Ротшильд у праці «Біономіка: економіка як екосистема». Як основу розробленої ним теорії він використовував метод запозичення аналогій зі сфери біології для опису та формалізації процесів у різних галузях економіки. Передумовою такого підходу було перенесення до економічної реальності механізмів, що забезпечують гармонійне співіснування та коєволюцію біологічних організмів. Порівнюючи економічні процеси з природним середовищем, дослідник виокремлював спеціалізацію, співробітництво, конкуренцію, експлуатацію, навчання та зростання, а ключову роль у розвитку економіки відводив технічним знанням, біологічною аналогією яких вважав генії¹.

Однією з ключових праць у галузі розвитку теорії екосистем в економіці є дослідження Д. Мура «Хижак та видобуток: нова екологія конкуренції» опубліковане у 1993 році в журналі *Harvard Business Review*, у якому автор запроваджує поняття «бізнес-екосистема»².

Розвиваючи ідею використання теорії екосистем в економіці, Д. Мур констатує: «Бізнес-екосистеми формуються з початкового виру капіталу, інтересу клієнтів і талантів, породжених новою інновацією так само, як успішні види виникають із природних ресурсів сонячного світла, води та ґрунтових поживних речовин. Кожна бізнес-екосистема розвивається у чотири окремих етапи: народження, розширення, лідерство та самооновлення — або, якщо не самооновлення, смерть»³.

М. Янсїті та Р. Левін визначають бізнес-екосистему як органічно взаємопов'язану сукупність виробників, постачальників різних типів ресурсів і взаємодоповнюючих (комплементарних) товарів,

¹ Rothschild M. *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York: Henry Holt and Company, 1990. 423 p. <https://archive.org/details/bionomicseconomy0000roth>

² Moore J. F. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86. https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition

³ Там само.



що чинять певний вплив на діяльність екосистеми компаній та споживачів. Умовою виживання такої екосистеми вони вважають розроблення ефективної стратегії та організацію комунікацій між її учасниками з урахуванням їх інтересів та економічних пріоритетів¹.

М. Пелтоніємі та Р. Вуорі розглядають сутність і розвиток бізнес-екосистем через низку концепцій складності, які розкривають їх принципові відмінності від відомих в економіці інтегрованих організаційних структур, їх найважливіші якості та принципи еволюції. До таких концепцій дослідники включили власне складність, самоорганізацію, емерджентність, коєволюцію та адаптацію. Вони показують тісні взаємозв'язки між цими концепціями та їхнє взаємопроникнення в межах єдиного континууму розвитку бізнес-екосистем².

Ч. В. Весснер, Д. Аудретш і Г. Грімм, у свою чергу, виділили клас інноваційних екосистем у праці «Підприємництво та інноваційна екосистема: уроки політики США» під час розроблення основ національної інноваційної екосистеми. Національною інноваційною системою вони пропонують вважати всю економіку, тому що вона постійно еволюціонує, самоорганізується відповідно до нових обставин та потреб. Цінність екосистемного підходу, на їхню думку, полягає в усвідомленні та подальшому управлінні складними взаємозв'язками між різними учасниками інноваційної економіки [3].

К. Стілл, Ю. Хухтамякі, М. Г. Рассел та Н. Рубенс зазначають, що інноваційна екосистема перебуває у стані постійної перебудови синергетичних взаємодій між учасниками, що сприяє її гармонійному зростанню та гнучкому реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [4].

Ще один тип екосистем — цифрові екосистеми, концепція яких виникла у 2000 р. в межах європейської ініціативи GoDigital, спрямованої на сприяння впровадженню цифрових технологій у сфері малого та середнього бізнесу [5].

Одним із перших понять цифрової екосистеми ввів у 2002 році Ф. Націра, який відзначив, що «Цифрова екосистема — це цифрове середовище, населене цифровими видами або цифровими компонентами, які можуть бути програмними компонентами, додатками, послугами, знаннями, бізнес-процесами і моделями, навчальними модулями, рамками угод, законами тощо» [6].

М. Кох, Д. Крохмер, М. Нааб, Д. Рост і М. Трапп визначають цифрову екосистему як соціально-технічну систему, що поєднує, як пра-

вило, незалежних постачальників та споживачів активів для їх взаємної вигоди та ґрунтується на наданні послуг через цифрові платформи, здатні масштабувати взаємодію й використовувати позитивні мережеві ефекти» [7].

Р. Капур трактує екосистему як сукупність економічних суб'єктів, які спільно створюють нову споживчу цінність для кола клієнтів. Він виділяє два типи екосистем: перший формується навколо ключового продукту чи послуги, другий (платформний) — на основі цифрових платформ [8].

У роботі А. Гавер і М. А. Кузумано екосистема розглядається як сукупність галузевих технологій та їх доповнень, які виробляють різні підприємства³.

Г. Адомавічюс, Дж. К. Бокстед, А. Гупта та Р. Дж. Кауфман визначають технологічну екосистему як систему взаємозалежних технологій і технологічних досягнень, що впливають на її еволюцію [9].

Дж. Вейгрем, П. Б. Фокс і Х. Л. Кано Гінер під технологічною екосистемою розуміють платформу продуктів, визначену основними компонентами, створеними власником платформи, та доповненнями, створеними автономними компаніями на периферії [10].

М. Чеканьолі, К. Форман, П. Хуан і Д. Дж. Ву розглядають платформну екосистему як мережу інновацій для виробництва доповнень, що підвищують цінність платформи [11].

А. Тівана, Б. Консинські та А. А. Буш досліджують платформну екосистему як сукупність платформ та специфічних для неї модулів [12].

З. К. Басоле розглядає мобільну екосистему як велику та складну мережу компаній, що прямо або опосередковано взаємодіють для надання кінцевим користувачам широкого спектру мобільних продуктів та послуг [13].

Р. А. Фрош і Н. Е. Галлопулос визначають промислову екосистему як модель промислової діяльності, в якій окремі виробничі процеси споживають сировину та генерують продукцію, що підлягає продажу, і відходи, що підлягають переробці [14].

У праці Й. Корхонена «Four ecosystem principles for an industrial ecosystem» промислову екосистему визначена як модель промислової діяльності, що являє собою локалізовані соціально-економічні формації, які забезпечують сталий розвиток за допомогою рециркуляції вхідних та вихідних ресурсів [15].

Дж. Вейгрем, П. Б. Фокс і Х. Л. Кано Гінер визначають промислову екосистему як складну систему економічних акторів, які діють на основі єдиної платформи, відрізняються видами діяльності

¹ Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 225 p. https://books.google.com/books?id=T_2QFhjzGPAC&printsec=copyright&hl=ar&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

² Peltoniemi M., Vuori E. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness Research Forum*. 2004. P. 267–281. https://www.academia.edu/1012946/Business_ecosystem_as_a_tool_for_the_conceptualisation_of_the_external_diversity_of_anorganisation

³ Gawer A., Cusumano M. A. How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review*. 2008. Vol. 49, No. 2. P. 28–35. https://www.researchgate.net/publication/279550906_How_companies_become_platform_leaders

та особливостями функціонування, а їхньою метою є створення, на основі принципу емерджентності, промислової продукції та/або послуг [10].

Г. Вельт, Л. Торкелі та С. Сааренкетто наводять приклади того, як відкритість ринків для перетікання ресурсів, інновацій, знань дозволяє екосистемам співпрацювати транскордонно та створювати економічну синергію [16].

Б. Спігел і Т. Вінодрей показують значення екосистем великих приватних та державних підприємств, екосистемних центрів для соціально-економічного розвитку територій та формування локального людського капіталу. У межах цього процесу вирішуються питання зайнятості, залучення, формування, утримання кваліфікованого персоналу, талановитих школярів, студентів [17].

При цьому екосистема великого підприємства відповідатиме не тільки за розвиток його працівників, а й за рівень персоналу у суміжних виробництвах, у штаті інших зацікавлених сторін (від освітніх установ до органів влади).

Різноманіття наведених підходів засвідчує потребу в їх подальшому узагальненні. Недостатньо систематизованим залишається поєднання в одній класифікації функціонального позначення екосистем, стадії їх розвитку, масштабу, ступеня цифровізації та галузевого охоплення, що й визначає напрям цього дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є систематизація теоретичних підходів до розуміння економічних систем, виокремлення їх відмінних ознак та розроблення комплексної класифікації за функціональністю, стадією еволюційного розвитку, масштабом, ступенем цифровізації й галузевим охопленням. Для досягнення мети застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняння, систематизації та класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, різноманітні підходи до розуміння сутності економічних екосистем дають змогу виокремити такі їх відмінні ознаки:

- стійкість у довгостроковому періоді;
- наявність загального інституційного та/або цифрового середовища розвитку;
- тісна взаємопов'язаність та взаємозалежність учасників;
- узгоджена еволюція (або коеволюція) на основі поєднання конкуренції та кооперації [18];
- інноваційний характер спільних проєктів;
- створення додаткової споживчої цінності.

Для формування концепції високотехнологічного сектору як доміанти відновлення та розвитку переробної промисловості України доцільно систематизувати різні типи і види економічних екосистем та запропонувати їх комплексну класифікацію.

Оскільки дослідження орієнтоване на високотехнологічний розвиток вітчизняної економіки,

першою ознакою комплексної класифікації доцільно визначити функціональність екосистем, а саме: інноваційні, виробничі, фінансові, наукові, освітні екосистеми тощо (див. таблицю).

Таблиця. Комплексна класифікація екосистем

Ознака	Екосистеми
1. Функціональність	Інноваційні, виробничі, фінансові, наукові, освітні, охорони здоров'я тощо
2. Стадія еволюційного розвитку*	Партнерські, індустріальні, платформні, платформні еко-галузі, платформні еко-полігалузі
3. Масштаб	Глобальні, національні, регіональні, локальні
4. Ступінь цифровізації	Класичні, цифрові платформи, змішані
5. Галузеве охоплення	Вертикальні, горизонтальні

Джерело: власна розробка автора

* Wonderfull Lab. Platforms: From Products to Ecosystems: method meetup materials. 19.03.2020. https://lab-w.com/method_meetup/platform_design

Другою ознакою є стадія еволюційного розвитку. Її відображає схема з п'яти видів екосистем, у якій кожен тип розглядається як умовний етап еволюційної моделі розвитку. Схему представлено в матеріалах метод-мітапу Wonderfull Lab 2020 року, де було висвітлено напрацювання консалтингової компанії Gartner у сфері проєктування та дослідження екосистем¹:

- *партнерські бізнес-екосистеми* — сукупність всіх етапів, включаючи дії, людей, організації, інформацію та ресурси, необхідні переміщення товару чи послуги від постачальника до кінцевого споживача;

- *індустріальні екосистеми* — структурні формування, що функціонують через консорціуми та асоціації, діяльність яких, як правило, регламентується галузевими стандартами та нормами;

- *платформні екосистеми* — технологічні рішення, які створюють основу для взаємодії між різними користувачами, організаціями або ресурсами в цифровому середовищі. Це може бути програмне забезпечення або сервіс, який дозволяє користувачам взаємодіяти, обмінюватися даними, здійснювати комерційні угоди, створювати та розповсюджувати контент;

- *платформні еко-галузі* — об'єднуючі платформні рішення для різних галузей, тобто екосистема досягає максимально розвитку, починає виходити за межі своєї індустрії і в процесі такого розвитку стає значним великим гравцем у декількох індустріальних сегментах на базі цифрових платформ;

- *платформні еко-полігалузі* — які об'єднують галузевих лідерів різних галузей. Це останній етап розвитку — така екосистема набуває статусу маркетмейкера, цифрового гіганта, лідера індустрії і

¹ Wonderfull Lab. Platforms: From Products to Ecosystems: method meetup materials. 19.03.2020. https://lab-w.com/method_meetup/platform_design

фактично стає головним монопольним гравцем у тих галузях, на яких концентрується її увага. Такі екосистеми значно впливають на ринки, активно поглинають конкурентів і за масштабом зазвичай виходять за національні рамки, взаємодіють на глобальному ринку. Як приклад можна навести такі транснаціональні екосистеми, як Alibaba, Amazon, а також інструментальні цифрові платформи Android, Windows від Microsoft тощо.

Третя ознака — масштаб екосистеми (або географічне охоплення): можна виділити глобальні, національні, регіональні, локальні екосистеми.

Четверта ознака — ступінь цифровізації:

класичні екосистеми, в яких не використовуються цифрові технології або їхня частка не має істотного значення, що впливає на загальну ефективність, і може характеризуватися наступними особливостями:

- традиційні методи ведення бізнесу — бізнес-процеси в таких екосистемах часто спираються на ручну працю та механічну обробку за участю оператора;

- локалізована операційна діяльність — без цифрових технологій екосистеми мають тенденцію бути більш локалізованими, з обмеженим географічним охопленням та орієнтацією на найближчий ринок. Міжнародна торгівля та взаємодії можуть бути утруднені через відсутність цифрового зв'язку та інструментів управління;

- високі операційні витрати — відсутність автоматизації та цифрової оптимізації може призводити до вищих операційних витрат, оскільки необхідно більше часу та ресурсів для виконання стандартних завдань. Збір та аналіз даних у такій екосистемі зазвичай обмежені і не такі ефективні;

- менша гнучкість та швидкість реакції на зміни — без інструментів цифрової адаптації компанії можуть зіткнутися із труднощами у швидкій адаптації до ринкових змін або потребам споживачів;

- сильна роль особистих та професійних зв'язків — у таких екосистемах найбільшого значення набувають особисті зв'язки та мережі, оскільки вони компенсують відсутність швидких цифрових каналів комунікації.

Класичні екосистеми можуть бути ефективними у певних умовах і для певних видів діяльності, де важлива близькість до споживача, висока якість індивідуального обслуговування або де цифровізація не створює істотних переваг. Проте в цілому такі екосистеми можуть виявитися менш конкурентоспроможними в сучасному економічному середовищі, що швидко змінюється. Такі бізнес-екосистеми фокусуються на окремій фірмі, і екосистема в цілому сприймається як спільнота організацій, установ та осіб, які впливають на підприємство, а також на клієнтів та постачання підприємства. Тут екосистема сприймається як економічне співтовариство взаємодіючих суб'єктів, які впливають друг на друга

у вигляді своєї діяльності, враховуючи всіх відповідних суб'єктів поза межами однієї галузі;

екосистеми цифрових платформ. Ключові критерії та характеристики цифрових платформ:

- алгоритмізація взаємодії учасників платформи;

- взаємовигідність відносин учасників платформи (принцип «win-win»);

- значущість кількості учасників діяльності, які використовують платформу для взаємодії;

- наявність єдиного інформаційного середовища, в якому здійснюються взаємодії учасників, та відповідної інформаційно-технологічної інфраструктури;

- наявність ефекту у вигляді зниження транзакційних витрат при взаємодії різних учасників платформи — порівняно з тією самою взаємодією без платформи;

змішані екосистеми характеризуються поєднанням класичних і цифрових елементів у межах однієї економічної екосистеми, тобто цифрові та нецифрові процеси і канали передачі інформації взаємодіють, доповнюють один одного та створюють нові можливості для учасників.

П'ята ознака — галузеве охоплення:

- *вертикальні екосистеми* обслуговують одну галузь або сегмент та пропонують споживачу комплексне рішення у межах однієї сфери [19]. Наприклад, такі платформи як Apple або Tesla будують свої екосистеми таким чином, щоб надати клієнтам повний набір продуктів і послуг в одній специфічній ніші. Ці екосистеми забезпечують максимальну цінність за рахунок глибокої інтеграції та взаємопов'язаності продуктів, пропонуючи користувачеві все необхідне задоволення його потреб в одному місці. Це означає, що різні компанії та учасники екосистеми спільно працюють над створенням одного кінцевого продукту чи послуги, де кожен при цьому відповідає за свій етап у процесі;

- *горизонтальні екосистеми* орієнтовані широкий спектр послуг і товарів, задовольняючи різноманітні потреби різних користувачів. Прикладом такої платформи може бути екосистема Google, де користувачі можуть отримати доступ до багатьох різних сервісів, від електронної комерції до хмарних обчислень. Екосистема Google створює цінність за рахунок охоплення широкого спектру галузей, забезпечуючи гнучкість та вибір для користувачів, що робить її привабливою для ширшого кола клієнтів. Це екосистема, в якій компанії можуть бути конкурентами, але також можуть співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу систематизувати основні підходи до розуміння економічних екосистем та виокремити ознаки, що відрізняють їх від інших форм організації економічної взаємодії: довгострокову стійкість; спільне інституційне та/або цифрове середовище; взаємопов'язаність і взаємозалежність учасників; коеволюцію на основі конкуренції та кооперації; інновацій-

ний характер спільних проєктів; створення додаткової споживчої цінності.

Запропонована комплексна класифікація охоплює п'ять взаємодоповнювальних ознак. За функціональністю виокремлено інноваційні, виробничі, фінансові, наукові, освітні та інші екосистеми; за стадією еволюційного розвитку — партнерські, індустріальні, платформні, платформні еко-галузі та еко-полігалузі; за масштабом — глобальні, національні, регіональні й локальні; за ступенем цифровізації — класичні, екосистеми цифрових плат-

форм та змішані; за галузевим охопленням — вертикальні й горизонтальні екосистеми.

Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування моделі високотехнологічного сектору як домінанти відновлення та розвитку переробної промисловості України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення критеріїв віднесення конкретних об'єднань до окремих типів екосистем, оцінювання ефективності їх функціонування та адаптацію класифікації до умов повоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935. Vol. 16, No. 3. P. 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>
2. Lindeman R. L. The trophic-dynamic aspect of ecology. *Ecology*. 1942. Vol. 23, No. 4. P. 399–418. <https://doi.org/10.2307/1930126>
3. Wessner C. W., Audretsch D., Grimm H. Entrepreneurship and the Innovation Ecosystem: Policy Lessons from the United States. *Local Heroes in the Global Village*. Springer, 2005. P. 67–89. https://doi.org/10.1007/0-387-23475-6_5
4. Still K., Huhtamäki J., Russell M. G., Rubens N. Insights for orchestrating innovation ecosystems: the case of EIT ICT Labs and data-driven network visualisations. *International Journal of Technology Management*. 2014. Vol. 66, No. 2/3. P. 243–265. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064606>
5. Commission urges SMEs to go on-line by «GoDigital» Initiative. Brussels: Commission of the European Communities, 2001. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_01_361
6. Nachira F. Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Technical Report. Brussels: European Commission, Directorate-General Information Society and Media, 2002. 21 p.
7. Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M. A matter of definition: Criteria for digital ecosystems. *Digital Business*. 2022. Vol. 2, No. 2. Art. 100027. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027>
8. Kapoor R. Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018. Vol. 7, Art. 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
9. Adomavicius G., Bockstedt J. C., Gupta A., Kauffman R. J. Making sense of technology trends in the information technology landscape: A design science approach. *MIS Quarterly*. 2008. Vol. 32, No. 4. P. 779–809. <https://doi.org/10.2307/25148872>
10. Wareham J., Fox P. B., Cano Giner J. L. Technology ecosystem governance. *Organization Science*. 2014. Vol. 25, No. 4. P. 1195–1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
11. Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D. J. Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No. 1. P. 263–290. <https://doi.org/10.2307/41410417>
12. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. A. Research commentary — Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 675–687. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323>
13. Basole R. C. Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. *Journal of Information Technology*. 2009. Vol. 24, No. 2. P. 144–159. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.34>
14. Frosch R. A., Gallopoulos N. E. Strategies for manufacturing. *Scientific American*. 1989. Vol. 261, No. 3. P. 144–152. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0989-144>
15. Korhonen J. Four ecosystem principles for an industrial ecosystem. *Journal of Cleaner Production*. 2001. Vol. 9, No. 3. P. 253–259. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00058-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00058-5)
16. Velt H., Torkkeli L., Saarenketo S. Transnational entrepreneurial ecosystems: The perspectives of Finnish and Estonian born-global start-ups. *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems* / eds. A. Novotny, E. Rasmussen, T. H. Clausen, J. Wiklund. Edward Elgar Publishing, 2020. P. 110–134. <https://doi.org/10.4337/9781788973533>
17. Spigel B., Vinodrai T. Meeting its Waterloo? Recycling in entrepreneurial ecosystems after anchor firm collapse. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2021. Vol. 33, No. 7–8. P. 599–620. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734262>
18. Підричєва І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5–44. <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005>
19. Gawer A., Cusumano M. A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 336 p. <http://platformleadership.com/articles/Case%20Folio.pdf>

Надійшла до редакції 22.07.2026

Прийнята до друку 27.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>
2. Lindeman, R. L. (1942). The trophic-dynamic aspect of ecology. *Ecology*, 23(4), 399–418. <https://doi.org/10.2307/1930126>
3. Wessner, C. W., Audretsch, D., & Grimm, H. (2005). Entrepreneurship and the Innovation Ecosystem: Policy Lessons from the United States. *Local Heroes in the Global Village* (pp. 67–89). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-23475-6_5
4. Still, K., Huhtamäki, J., Russell, M. G., & Rubens, N. (2014). Insights for orchestrating innovation ecosystems: the case of EIT ICT Labs and data-driven network visualisations. *International Journal of Technology Management*, 66(2/3), 243–265. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064606>

5. Commission of the European Communities. (2001). *Commission urges SMEs to go on-line by «GoDigital» Initiative*. Brussels. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_01_361
6. Nachira, F. (2002). *Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development* [Technical Report]. Brussels: European Commission, Directorate-General Information Society and Media.
7. Koch, M., Krohmer, D., Naab, M., Rost, D., & Trapp M. (2022). A matter of definition: Criteria for digital ecosystems. *Digital Business*, 2, 100027. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027>
8. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7, 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
9. Adomavicius, G., Bockstedt, J. C., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2008). Making sense of technology trends in the information technology landscape: A design science approach. *MIS Quarterly*, 32(4), 779–809. <https://doi.org/10.2307/25148872>
10. Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195–1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
11. Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D. J. (2012). Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, 36, 263–290. <https://doi.org/10.2307/41410417>
12. Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research commentary — Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675–687. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323>
13. Basole, R. C. (2009). Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. *Journal of Information Technology*, 24(2), 144–159. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.34>
14. Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144–152. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0989-144>
15. Korhonen, J. (2001). Four ecosystem principles for an industrial ecosystem. *Journal of Cleaner Production*, 9(3), 253–259. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00058-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00058-5)
16. Velt, H., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2020). Transnational entrepreneurial ecosystems: The perspectives of Finnish and Estonian born-global start-ups. In A. Novotny, E. Rasmussen, T. H. Clausen, J. Wiklund (Eds.), *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems* (pp. 110–134). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788973533>
17. Spigel, B., & Vinodrai, T. (2021). Meeting its Waterloo? Recycling in entrepreneurial ecosystems after anchor firm collapse. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 599–620. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734262>
18. Pidorycheva, I. Yu. (2021). Innovation ecosystems of Ukraine: Conceptual foundations of development under glocalization and European integration. *Industrial Economics*, 2(94), 5–44. <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005> [in Ukrainian].
19. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Boston: Harvard Business School Press. <http://platformleadership.com/articles/Case%20Folio.pdf>

Received: 22.07.2026

Accepted: 27.08.2026

Published: 29.09.2026

Левіт В. С. Комплексна класифікація екосистем

У статті систематизовано теоретичні підходи до розуміння поняття «економічна екосистема», що охоплює бізнесові, інноваційні, підприємницькі, цифрові, технологічні та промислові екосистеми. Визначено відмінні ознаки економічних екосистем, а саме: стійкість у довгостроковому періоді; наявність спільного інституційного та/або цифрового середовища розвитку; тісна взаємопов'язаність і взаємозалежність учасників; узгоджена еволюція (або коеволюція) на основі поєднання конкуренції та кооперації; інноваційний характер спільних проєктів; створення додаткової споживчої цінності. Запропоновано комплексну класифікацію економічних екосистем за функціональністю, стадією еволюційного розвитку, масштабом, ступенем цифровізації та галузевим охопленням. Її застосування створює теоретичне підґрунтя для формування концепції високотехнологічного сектору як домінанти відновлення та розвитку переробної промисловості України.

Ключові слова: екосистемний підхід, економічні екосистеми, генезис екосистем, комплексна класифікація, відмінні ознаки економічних екосистем.

Levit V. Comprehensive classification of ecosystems

The article systematizes theoretical approaches to understanding the concept of an “economic ecosystem”, including business, innovation, entrepreneurial, digital, technological, and industrial ecosystems. The study applies the methods of theoretical generalization, comparison, systematization, and classification to the approaches presented in the academic literature. The distinctive features of economic ecosystems are identified, namely: long-term sustainability; the presence of a common institutional and/or digital development environment; close interconnection and interdependence among participants; coordinated evolution (or coevolution) based on a combination of competition and cooperation; the innovative nature of joint projects; and the creation of additional consumer value. The analysis shows that ecosystem forms differ not only in their functional purpose but also in the logic of interaction among participants, the role of digital platforms, territorial coverage, and the stage of evolutionary development. A comprehensive classification of economic ecosystems is proposed according to five criteria: functionality, stage of evolutionary development, scale, degree of digitalization, and industry coverage. By functionality, innovation, production, financial, scientific, educational, healthcare, and other ecosystems are distinguished. By evolutionary stage, partnership ecosystems, industrial ecosystems, platform ecosystems, platform eco-industries, and platform eco-polyindustries are identified. By scale, ecosystems are divided into global, national, regional, and local ones. According to the degree of digitalization, classical ecosystems, digital platforms ecosystems, and mixed ecosystems are distinguished. By industry coverage, vertical ecosystems serve one industry or segment and provide an integrated solution within a particular field, whereas horizontal ecosystems cover a broad range of goods and services, and satisfy the diverse needs of different users. The proposed classification provides a theoretical basis for further developing the concept of the high-tech sector as the dominant factor in the recovery and development of Ukraine’s manufacturing industry.

Keywords: ecosystem approach, economic ecosystems, genesis of ecosystems, comprehensive classification, distinctive features of economic ecosystems.

Наталія Петрівна Борецька,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0003-2372-2519

e-mail: nataliya-boretskaya@ukr.net;

Галина Олексіївна Крапівіна,*канд. наук з держ. упр., доцент,*

ORCID 0000-0002-9549-2794

e-mail: galina3910@gmail.com

Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Постановка проблеми. Теоретичні надбання сучасності вивели туризм в ранг філософського світогляду на основі інтеграції соціальних наук та розуміння людини, не тільки як споживача, як носія соціокультурної та духовної спадщини та прагнення до самовираження та пізнання культури, історії, етнічних особливостей регіонів світу. В цьому контексті теоретичне осмислення туризму як багатобічного, мультиструктурного, багатофакторного та динамічного явища пов'язане з необхідністю визначення основних методологічних підходів до сталого розвитку повоєнної економіко-інвестиційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери України та світу стає все більш необхідним.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Одними з найбільш традиційних напрямів економіко-інвестиційних досліджень у туризмі є оцінка його внеску у розвиток світової економіки, економіки окремих країн та туристичних дестинацій. Цим питанням присвячені праці Д. Фретчлінга, Дж. Джонса, А. Мунді. Питання моделювання загальної рівноваги для оцінки економічних наслідків туризму розглядалися у наукових працях П. Дуасера та В. Кіма. Економіка туризму як наука досліджується в роботах М. Клоусона та Дж. Кнетча. Соціологія туризму представлена в працях Д. Белла, З. Баумана, Д. Бурстіна, Е. Гідденса, Н. Граберна, С. Коена, Д. Маккенела, С. Роджека, Д. Уррі, Дж. Фроу, Д. Харрісона, У. Ханнерза. Значення туризму як методу пізнання культур розкривається в роботах західних антропологів Д. Кембелла, Д. Леви-Стросса, М. Мід, Н.Х.Х. Греберна, Д. Неша, Л. Тернера, Дж. Кліффорд та ін. Психологічний аспект туризму, заснований на традиціях гуманістичної та соціальної психології, розкривається в роботах Дж. Адлера, Дж. Денна, Дж. Кромптона, Р. Крендела, Р. Келентона, Е. Фромма та ін. Особливо слід виділити

роботи Ж. Бодрійяра, Ф. Гваттарі, Ж. Делеза, М. Кастельса, М. Макклуюена, Е. Тоффлера, У. Еко, в яких досліджуються трансформації соціальних систем в умовах інформатизації культури та формування суспільства масового споживання — умов, які змінюють структуру та зміст сфери туризму.

Серед вітчизняних науковців, які займаються різними аспектами розвитку туризму виділяються праці Н. В. Антонюк, М. В. Босовської, Г. О. Ворошилової, Я. А. Жаліло, М. О. Жукової, М. П. Мальскої, В. Є. Шимакової та інші.

Вирішення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на достатню повноту вивчення туризму з точки зору економіки та інновацій, соціології, культури, етики, психології, інтегральне розуміння туризму замало досліджено та невизначено вплив інтегрованої системи теоретичного підґрунтя на практичну динаміку розвитку.

Постановка завдання. Розглянути сталий розвиток повоєнної економіко-інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери світу на прикладні аспекти динаміки, з урахуванням можливості застосування в повоєнний період в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економіко-інноваційний розвиток багатьох країн в сьогоденні залежить від розвитку туристичної індустрії, ступеня її конкурентоздатності. Навіть країни, де туризм не є визначальним фактором національної економіки, створюють всі необхідні для нього умови.

Доцільність таких рішень обумовлена стрімкими темпами зростання не тільки цієї галузі, а й сполучених з нею на фоні загальносвітової нестабільності. Так, за даними Світового банку, найнижчі темпи приросту світового ВВП спостерігались у 2020 році та склали –3,1% у порівнянні з 2019 роком (2,6%). Основною причиною різкого падіння ВВП стала



пандемія COVID-19, яка порушила міжнародні економічні зв'язки, негативно позначилась на розвитку бізнесу та національних економік. Після вимушеного падіння, 2021 рік приніс стрімкий приріст світового ВВП до 6,2% та падіння у 2022 році до 3,1% [1]. Це, насамперед, пов'язано з високою інфляцією, стрибками цін на енергоносії, постійними перебоями у постачанні сировини та проміжних товарів, а також уповільненням світової економіки. При цьому, у 2023 році внесок індустрії подорожей та туризму у світовий ВВП становив 9,1%; зростання на 23,2% порівняно з 2022 роком і всього на 4,1% нижче за рівень 2019 року. Основою цих тенденцій стала можливість реалізації відкладеного попиту населення. Крім того, в сфері туризму у 2023 році було створено 27 млн нових робочих місць, що на 9,1% більше, ніж у 2022 році, і всього на 1,4% нижче за рівень 2019 року [2].

Близький Схід очолив відновлення регіонів у відносному вираженні, будучи єдиним регіоном, який подолав допандемічний рівень розвитку туризму, при цьому кількість прибутків на 22% перевищила рівень 2019 року.

У 2023 році Європа досягла 94% від рівня, що передував пандемії, тоді як Африка відновилася на 96%, а Америка — на 90%.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон досяг 65% від допандемічного рівня з поступовим відновленням з початку 2023 року.

У чотирьох субрегіонах: Північна Африка, Центральна Америка (обидва +5%), Південне Середземномор'я, Європа та Карибський басейн (обидва +1%) у 2023 році перевищили допандемічні рівні.

Отже, країни прагнуть розвивати свою туристичну індустрію для економіко-інноваційного зростання і просування культурних цінностей та спадщини в усьому світі. За оцінкою експертів UNWTO, міжнародний туризм досяг свого допандемічного рівня вже у 2024 році [2].

Особливістю індустрії туризму є мультиплікативний ефект, що відбивається в тому, що галузь впливає на розвиток пов'язаних галузей, таких як сфера громадського харчування, послуги готелів, транспорт і логістика [3]. Зовнішні приваби від просування туризму можуть також включати розвиток інфраструктури, освіти та соціального сектору.

Одним з найважливіших показників розвитку туризму є кількість міжнародних туристичних прибуттів у 2023 році. За даними експертів Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у 2023 році в усьому світі було зареєстровано 1286 млн іноземних туристів (відвідувачів із ночівлею), що на 34% або на 325 млн більше, ніж у 2022 році [2].

Таким чином, в сучасному світі туризм став одним з найважливіших секторів світової економіки, впливаючи на соціальне, культурне, економіко-інноваційне та екологічне середовище. Завдяки активізації цієї галузі посилюються комунікативні зв'язки, розширюється культурний простір, розвива-

ються економіка та інновації, громадянська культура, збагачується духовний потенціал особистості та суспільства.

Основні тенденції розвитку туризму зумовлені епохою глобалізації, які проявляються у розширенні та реструктуризації ринку, консолідації та конверсії, горизонтальній та вертикальній інтеграції, широкому поширенні мережевого бізнесу між різними секторами туризму. Глобалізація туризму відбивається в різкому збільшенні туристичних потоків та послуг, масових видів відпочинку, уніфікації послуг, концентрації капіталу транснаціональними компаніями, розвитку інформаційних технологій [4; 5].

Міжкультурні комунікації та інтеграції в процесі глобалізації туризму сприяють взаємопроникненню локальних культур та формуванню «планетарної свідомості». На становлення масового туризму впливає низка чинників, таких, як соціально-демографічні, економічні, політичні, інституціональні, етнокультурні, інформаційні.

В той же час, глобалізація призводить й до негативних наслідків, зокрема розмиває межі національного, трансформує культурну ідентичність, нівелює своєрідність етнокультур і веде до уніфікації норм і стандартів.

Як показав досвід пандемії COVID-19, мала системний негативний вплив на туристичну галузь у світі [6] та надала обмеженість пересування та закриття кордонів, що в першу чергу, вплинуло на розвиток туристичної індустрії та призвело до різкого падіння ринку туристичних послуг, посилило необхідність збереження та посилення регіональних відмінностей. Тому в сьогодення на тлі глобалізації, до якої схильний світовий розвиток, йде процес регіоналізації та усвідомлення регіональних інтересів. Він просуває на світовий ринок унікальний, національно і регіонально ідентифікований туристичний продукт. У зв'язку з чим, помітною тенденцією на світовому туристичному ринку виступає диверсифікація, що проявляється у розвитку широкого розмаїття видів та форм туристичної діяльності, а також пов'язаних з ними нових послуг [7; 8].

У сучасному світовому туризмі відбиваються тенденції, які пов'язані з формуванням нового суспільства інформації, знань та комунікацій. Цифрова адаптація туристичної галузі може бути описана як глобальна мережа, яка включає безліч складових, представлених національними пам'ятками, культурно-історичними місцями, курортами, готелями тощо. Такі складові набувають мобільного характеру через обумовленість і перетворення їх на цифровий формат, що дозволяє стати об'єктами віртуалізації. У подальшому автори розглядають діджиталізацію як інструмент, стимулюючий розвиток туристичного потенціалу територій, та інновації, здатні підвищувати цінність туристичного продукту, де турист у межах нових для себе умов, параметрів та принципів здійснює подорож різними точками планети. Це значно розширює цільову аудиторію, мас-

штаби реклами, підвищує якість обслуговування клієнтів, скорочує час оцінки споживачем туристичного продукту та змінює його.

Прогнозується, що сукупність основних тенденцій розвитку світового туризму буде збережено і в майбутньому. Так, обсяг світової туристичної галузі до 2033 року зросте на 50% порівняно з 2019 роком, до \$15,5 трлн, інформує Bloomberg із посиланням на прогноз Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC). Вказаний обсяг становитиме близько 11,6% глобальної економіки. До 2033 року в галузі буде зайнято до 430 млн осіб порівняно з 334 млн у 2019 році. Це майже кожне одне з дев'яти робочих місць у світі. Очікується, що сфера подорожей зростатиме набагато швидше, ніж економіка загалом. Протягом наступних 10 років туристична сфера США, яка є найбільшою у світі з річним обсягом виробництва \$2 трлн, поступиться Китаю. Прогнозується, що 2033 році туристичний сектор Китаю принесе \$4 трлн і становитиме 14,1% китайської економіки [9].

Не менш важливий вплив на розвиток туризму має політика міжнародних відносин, бо створення політичних союзів поширює глобалізаційні процеси шляхом відкриття кордонів між державами, членами союзів, або навпаки, ізолює країни в економічному, політичному, інноваційному розвитку від передових держав світу. Найвищою точкою антагонізму є війна. У 2023 році тривали 183 регіональні та локальні військові конфлікти, що є найбільшою кількістю за три десятиліття [10].

На жаль, Україна відноситься до тих територій, які потерпають від воєнних дій, що призвело до різкого падіння економічного розвитку, посилення бідності, міграції населення, погіршення демографічної ситуації. За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році реальний ВВП скоротився на 30,4% порівняно з 2021 роком. За два роки номінальна заробітна плата знизилася на 12%, а реальна заробітна плата (виправлена інфляцією) знизилася на 27%. Рівень безробіття у 2022 році становив 21,1%, порівняно з 10,3% у 2021 році [9]. Погіршення зайнятості спостерігалось в усіх регіонах України. Враховуючи, що збитки, завдані інфраструктурі України, зростають з кожним днем, вартість відновлення тільки після річного періоду бойових дій становила \$411 млрд. Туристична індустрія, яка спрямована на задоволення потреб населення у відпочинку, найперша постраждала від цього конфлікту та не змогла досягти допандемічного рівня.

Якщо порівнювати з даними за 2021 рік, скорочення платників податків, пов'язаних із туризмом, є ще помітнішим — загальне зменшення на 36%, причому кількість юридичних осіб зменшилася на 51%, а фізичних осіб — на 30%. За оцінками внутрішньої статистики українського оператора Join UP протягом 2023 року його послугами скористалися 235 073 туристів. Це на 48% більше, ніж у 2022 році, але все ще вчетверо менше, ніж у 2021 році, що на

нашу думку, частково зумовлено процесами міграції населення України в пошуках безпеки. На кінець квітня 2023 року статус тимчасового захисту тільки в ЄС отримали 3,9 млн осіб [11]. Заборона авіасполучення, труднощі з транскордонними валютними операціями, ненадійна ситуація з безпекою туристів є одними зі визначальних гальмуючих факторів розвитку індустрії туризму.

Для відновлення та розвитку туризму на якісно новому рівні, обумовлених цифровою трансформацією суспільства, Україна має необхідний потенціал, який може бути реалізований через систему стратегічних, організаційних та інституціональних засад.

Враховуючи багатобічність та мультиструктурність туризму, його слід розглядати на основі сукупності теоретико-методологічних підходів. Скотт Мак Кейб у своїй роботі «Theory in tourism» запропонував використовувати рівневий підхід, який нівелює складність процесів розвитку теорії туризму [12]. Погоджуючись в цілому з цією точкою зору, думається, що рівневий підхід є складовою системного підходу до теорії туризму. Системний підхід надає можливість не тільки виділити різні рівні теорії, а й розкрити складність туристичної системи в межах системної динаміки. При цьому туризм, який характеризується типовими властивостями глобальних, національних, регіональних, бізнесових та індивідуальних систем, представлений як відкрита комплексна система з усіма її елементами та наявністю оптимальних відносин між ними.

Взаємозв'язки та ефекти системи туризму можна розділити на внутрішні та зовнішні підсистеми. Цей процес пов'язаний з роллю кожної підсистеми, де внутрішня підсистема відіграє дуже важливу ключову роль і безпосередньо впливає на існування туризму. У той час, зовнішні підсистеми, не применшуючи їх ролі, є допоміжними факторами та можуть опосередковано впливати на туризм.

Туризм, як будь-яка система, характеризується цілісністю, упорядкованістю, сталим розвитком, мінливістю.

Однією з основних властивостей системи туризму є цілісність. Цілісність у туризмі проявляється в наявності зв'язків між туристичною галуззю, природним середовищем, суспільством та економікою, що дозволяє досягти сталого розвитку туризму як системи. Сталий розвиток визначає здатність туризму адаптуватися до умов що змінюються, а також його здатність повертатися після відхилень в стан рівноваги.

Мінливість туризму зумовлює його рухливість, тому туризм як система перебуває постійно у розвитку, русі. При цьому рухливість туризму в сьогодення обумовлюється двома суперечливими тенденціями, характерними для сучасного суспільства. З одного боку, спостерігається соціальна інтеграція людства, з іншого - прагнення індивідуалізації кожного.

Не менш важливим для теорії туризму є просторово-часовий підхід.

Розвиток інновацій сприяв тому, що два основні поняття — час і простір — перестали бути однозначними в туризмі, вони диверсифікувалися і плюралізувалися. Географічні показники простору вже не грають таку значну роль в житті суспільства, як це було зовсім недавно. Географічне місце стало пластичним, штучно конструйованим, легко розділяється на частини і легко возз'єднується за бажанням. Інтернет зменшує до мінімуму дистанцію між людьми, в тому числі інформаційну. Ущільнення простору, зменшення значення дистанції, відчуття стиснутості часу внаслідок формування та розвитку глобальних туристичних потоків призводить до іншого сприйняття людиною просторово-часового континууму.

Діхотомія туризму у тому, що, з одного боку, сучасний туризм передбачає свободу пересування, свободу вибору з усього різноманіття соціокультурної реальності і долучення до неї, з другого боку, туризм формує особливе середовище туристичного простору, що базується на принципах стереотипизації його елементів. На основі цього підходу можна виділити різні рівні туристичної сфери життя: географічний, культурний, рівень соціального простору, рівень життєвого простору особистості, аналіз яких дозволяє визначити низку сутнісних характеристик та фундаментальних закономірностей розвитку феномену туризму як форми просторово-часового розвитку особистості та соціуму.

Особливої уваги заслуговує комунікативний підхід до туризму, який набув важливого значення в епоху глобалізації та інформатизації культури. Сфера туризму створює базу, умови для соціальних та міжкультурних комунікацій, стаючи джерелом передачі та отримання інформації про інший соціокультурний простір, що, у свою чергу, ініціює інтерес до розуміння своєї культури. В період цифрової трансформації суспільства формується єдиний інформаційний туристичний простір, здатний функціонувати з урахуванням сучасних світових стандартів та технічного рівня у сфері туризму, що змінює традиційні підходи до комунікацій. Крім того, відбувається діджиталізація туристичної сфери та її консолідація з інформаційними компаніями.

Економічний підхід до вивчення феномену туризму передбачає комплексний аналіз туристичної сфери як сукупності виробничих ресурсів і сил, залучених до формування, реалізації та просування туристичного продукту. Найважливішими поняттями економічного аналізу туризму є поняття ринку, конкуренції, попиту та пропозиції.

До основних теоретичних доробок в дослідженні туризму слід віднести соціальну філософію, яка відбиває процеси сучасної соціокультурної реальності та відображає такі тенденції розвитку

сучасного суспільства, як мобільність, візуальність, віртуальність, інформатизація, споживання, глобальність. Разом з тим туризм як невід'ємний елемент соціальної системи, впливає на буття окремого індивіда, соціальних груп, соціуму в цілому, що дозволяє позначити якісно нові характеристики туризму та осмислити їх у межах соціально-філософського аналізу.

Туризм, як явище світової культури, впливає, у свою чергу, на розкриття та досягнення різних сторін і характеристик самої культури: сутності, видів, форм і функцій. На конкретних прикладах можна ознайомитися як із рівнем розвитку певних історичних епох та цивілізацій, так й зі ступенем удосконалення різних сфер людського життя та діяльності. Чинники історичної наступності візуалізуються, значно активізуються пізнавальна, інформативна, комунікативна, оціночна сторони сприйняття дійсності. У турі відбувається знайомство з іншим соціокультурним простором та його освоєння; проводиться на підсвідомому рівні компаративний аналіз ставлення до природи, суспільства та окремої людини, як у іншому, так й у власному соціумі. У зв'язку з цим розгляд туризму в соціокультурному просторово-часовому континуумі є актуальним.

Сучасному туризму властива також етична філософія, яка відбиває поведінку туристів, турбізнесу та туристських адміністрацій щодо природи та культури дестинацій.

З позицій антропології туризм — це спроба людини виступити за межі замкнутості свого буття у відкритість, знайти шлях до нового та невідомого за допомогою нескінченного пошуку ідеалу. Це відповідає епосі віртуалізації та інформатизації. Пластичність споживача, стала провідною характеристикою особистості: «кожен може бути будь-яким». Доступність технологій віртуалізації робить це можливим практично для кожного. Сучасна людина на своєму комп'ютері може самостійно творити реальність віртуального простору, йти в цей простір і жити в цьому суто віртуальному світі.

Віртуальні подорожі значно поширюють можливості людини, яка з якихось причин не може зараз відправитися в реальну подорож і отримує практично повноцінні емоції, повністю занурюючись у віртуальну реальність подорожі. Фактично у сучасного туриста відбувається переорієнтація з матеріального та духовного переважно на чуттєвий досвід пізнання. Віртуальна реальність — лише один з інструментів цифрової трансформації сприйняття туристичного простору.

Розуміння теоретичних засад в поєднанні з практичним досвідом розвитку туризму в світі дозволяє не тільки обґрунтувати необхідність його першочергового розвитку в повоєнний період для України, але і розглянути основні шляхи розвитку туризму в умовах цифрового суспільства.

Не дивлячись на те, що галузь туризму в Україні є однією з найбільш постраждалих галузей під час воєнних дій, вона продовжує функціонувати, що призведе до прогнозованого його обсягу в \$1519,00 млн до 2028 року. Очікується, що до 2028 року онлайн-продажі генеруватимуть 83% загального доходу українського ринку подорожей і туризму [3].

В повоєнний період перед Україною стоїть завдання, яке полягає в подоланні протиріччя між необхідністю інтеграції у світове господарство, з одного боку, і забезпеченні стабільності розвитку, захисті національних інтересів і безпеки, з іншого.

Фокус національної стратегії може спиратись на наступні пріоритети:

- зміцнення співробітництва між країнами для створення безпечних туристичних коридорів, що забезпечують безперешкодний та безпечний потік туристів через країну;
- розробка загальних протоколів та стандартів в області охорони здоров'я та безпеки туризму;
- нарощування потенціалу зацікавлених сторін у сфері туризму;
- збільшення участі приватного сектору та його провідної ролі в ініціативах розвитку туризму, а також реалізація спільних ініціатив щодо просування туризму;
- покращення інституційних структур та управління туризмом;
- зниження сезонних впливів;
- поліпшення повітряного та наземного транспорту та їх доступності;
- ефективний брендинг та просування туризму на міжнародних ринках;
- поліпшення інфраструктури, туризму, туристичних послуг та стандартів якості;
- інновації та цифровізація;
- залучення інвестицій приватного сектора та розвиток державно-приватного партнерства;
- регіональне співробітництво в галузі туризму, зокрема, створення туристичних кластерів для сталого розвитку.

Як зазначається у сучасних дослідженнях, відновлення туристичної галузі після криз потребує комплексного підходу до управління ризиками та стійкістю системи [13; 14].

На початкових етапах повоєнного відновлення ефективними можуть бути «два загальні підходи до стабілізації ситуації: перший — спрямований на забезпечення пільгових кредитних ліній для бізнесу,

а другий — на відтермінування оплати боргових і податкових зобов'язань» [15].

Інтерес світової спільноти до подій в Україні доцільно підкріплювати формуванням привабливих туристичних дестинацій і ціннісних пропозицій, що сприятимуть стабільним надходженням від міжнародного туризму до державного бюджету. Як підкреслюється у дослідженнях, трансформація туризму у посткризовий період має базуватися на принципах сталості, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації [16].

Не менш важливим завданням туризму у повоєнний період є реабілітація населення на основі соціальної підтримки військовослужбовців, дітей та осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій, а також подолання соціальної ізоляції та відчуженості.

Очевидно, що у цей період, попри складний економічний і соціальний стан, створюються передумови для переорієнтації діяльності волонтерських організацій на вирішення проблем запобігання негативним соціальним явищам (самогубствам, злочинності, розпаду сімей тощо).

Водночас варто враховувати, що в новітній історії концепція вільного часу зазнала суттєвої трансформації: від засобу відновлення фізичних і розумових сил до інструменту самореалізації та отримання задоволення від життя. Це призвело до зміни ролі туризму — від відновлювальної функції до засобу розвитку особистості та задоволення інтелектуальних потреб.

Перспективи подальших досліджень. Не претендуючи на всеосяжний розгляд теоретичних підходів до такого багатогранного явища як туризм, слід відмітити, що туризм в сьогодення відіграє вирішальну роль у розвитку національної економіки, а його сталий економіко-інноваційний розвиток забезпечує стабільність національної системи. Як складне, багатофункціональне явище, туризм у умовах інформаційного суспільства та нестабільного зовнішнього середовища, потребує глибокого осмислення практичних результатів, вивчення особливості їх впливу на теоретичні надбання та визначення оптимальних шляхів подальшого розвитку. Такий підхід важливий для національної економіки, яка стикнулася у своєму розвитку з кризовими явищами. Це спонукає до пошуку нових важелів впливу та обґрунтування стратегій сталого розвитку туристичної галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. GDP growth (annual %) from The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
2. SDG Goals — UN Statistics Division. Industry, innovation and infrastructure. URL: <https://unstats.un.org/goal-09>
3. Борецька Н.П., Крапівіна Г.О. Напрями дослідження розвитку туристично-рекреаційної сфери як об'єкта державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 147–154. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-147-154](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-147-154)

4. Higgins-Desbiolles F. Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*. 2020. Vol. 22, Iss. 3. P. 610–623. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
5. Lew A. A. et al. Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*. 2020. Vol. 22, Iss. 3. P. 455–466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
6. Борецька Н. П. Наслідки пандемії COVID-19 для туристичної галузі: світовий досвід. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6 (67). С. 64–69. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-11>
7. Hall C. M., Scott D., Gössling S. Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
8. Gössling S., Scott D., Hall C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 277. Art. 122245. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122245>
9. Доходи світової туристичної галузі сягнуть \$15,5 трильйонів до 2033 р. — прогноз. URL: <https://forbes.ua/news/dokhodi-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do-2033-roku-prognoz-wttc-21082023-15527>
10. Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2024. Uppsala Conflict Data Program, & Peace Research Institute Oslo, 2024.
11. Вїїзд із України під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/markets/turisticheskij-vzglyad-2023-tendencii-i-prognozy-50391247.html>
12. Scott Mc Cabe. Theory in tourism. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 104. Art. 103721. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103721>
13. Sharma G. D., Thomas A., Paul J. Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 37. Art. 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
14. Marion K. Risk and Uncertainty in Travel Decision-Making: Tourist and Destination Perspective. *Journal of Travel Research*. 2018. Vol. 57, Iss. 1. P. 129–146. <https://doi.org/10.1177/0047287516678337>
15. Salim M. A. M., Mior Shariffuddin N. S., Eppang B. M., Widjaja H. R., Azinuddin M., Mat Som A. P., Madkhali H., Alotaibi S. Navigating uncertainty through resilience, absorptive capacity and adaptive performance in shaping SME exit intentions in the tourism industry. *Journal of Tourism and Services*. 2024. Vol. 15, Iss. 29. P. 267–293. <https://doi.org/10.29036/jots.v15i29.909>
16. Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing, Paris, 2020. 387 p. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

Надійшла до редакції 04.05.2026

Прийнята до друку 23.06.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. The World Bank. (n.d.). GDP growth (annual %). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
2. UN Statistics Division. (n.d.). SDG Goals — Industry, innovation and infrastructure. <https://unstats.un.org/goal-09>
3. Boretska, N. P., & Krapivina, H. O. (2021). Research directions for the development of the tourism and recreation sphere as an object of public administration. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3 (65), 147–154. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-147-154](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-147-154) [in Ukrainian].
4. Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610–623. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
5. Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455–466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
6. Boretska, N. P. (2021). Consequences of the COVID-19 pandemic for the tourism industry: Global experience. *Biznes-navihator*, 6(67), 64–69. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-11> [in Ukrainian].
7. Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
8. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Cleaner Production*, 277, 122245. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122245>
9. Forbes Ukraine. (2023, August 21). Global tourism industry revenues will reach \$15.5 trillion by 2033 — forecast. <https://forbes.ua/news/dokhodi-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do-2033-roku-prognoz-wttc-21082023-15527> [in Ukrainian].
10. Uppsala Conflict Data Program, & Peace Research Institute Oslo. (2024). Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2024.
11. NV Biz. (2023). Departure from Ukraine during the war. <https://biz.nv.ua/markets/turisticheskij-vzglyad-2023-tendencii-i-prognozy-50391247.html> [in Ukrainian].
12. McCabe, S. (2024). Theory in tourism. *Annals of Tourism Research*, 104, 103721. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103721>
13. Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
14. Marion, K. (2018). Risk and uncertainty in travel decision-making: Tourist and destination perspective. *Journal of Travel Research*, 57(1), 129–146. <https://doi.org/10.1177/0047287516678337>
15. Salim, M. A. M., Mior Shariffuddin, N. S., Eppang, B. M., Widjaja, H. R., Azinuddin, M., Mat Som, A. P., Madkhali, H., & Alotaibi, S. (2024). Navigating uncertainty through resilience, absorptive capacity and adaptive performance in shaping SME exit intentions in the tourism industry. *Journal of Tourism and Services*, 15(29), 267–293. <https://doi.org/10.29036/jots.v15i29.909>
16. OECD. (2020). Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

Received: 04.05.2026

Accepted: 23.06.2026

Published: 29.09.2026

Борецька Н. П., Крапівіна Г. О. Сталій розвиток повоєнної економіко-інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери України та світу

В статті розглянуто сталій розвиток повоєнної економіко-інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери світу на прикладні аспекти динаміки, з урахуванням можливості застосування в повоєнний період в Україні. В статті показано, що туризм в сьогодення відіграє вирішальну роль у розвитку національної економіки, а його сталій економіко-інноваційний розвиток забезпечує стабільність національної системи. В статті обґрунтовано, що як складне, багатофункціональне явище, туризм в умовах інформаційного суспільства та нестабільного зовнішнього середовища, потребує глибокого осмислення практичних результатів, вивчення особливості їх впливу на теоретичні надбання та визначення оптимальних шляхів подальшого розвитку. В статті визначено, що такий підхід важливий для національної економіки України, яка стикнулася у своєму розвитку з кризовими явищами. Це спонукає до пошуку нових важелів впливу та обґрунтування стратегій сталого розвитку туристичної галузі. В статті показано, що розвиток інновацій сприяв тому, що два основні поняття — час і простір — перестали бути однозначними в туризмі, вони диверсифікувалися і плюралізувалися. А розвиток інновацій сприяв тому, що два основні поняття — час і простір — перестали бути однозначними в туризмі, вони диверсифікувалися і плюралізувалися. Визначено, що такий підхід важливий для національної економіки, яка стикнулася у своєму розвитку з кризовими явищами. Це спонукає до пошуку нових важелів впливу та обґрунтування стратегій сталого розвитку туристичної галузі.

Ключові слова: економіко-інноваційна діяльність, сталій розвиток, час, простір, вільний час.

Boretska N., Krapivina H. Sustainable development of post-war economic and innovation activities of tourism and recreation enterprises in Ukraine and worldwide

The article examines the sustainable development of the post-war economic and innovation activities of tourism and recreation enterprises globally through the prism of applied dynamics, considering the possibilities of its implementation during the post-war period in Ukraine. The study demonstrates that tourism currently plays a crucial role in the development of the national economy, while its sustainable economic and innovative development ensures the overall stability of the national system. It is substantiated that as a complex, multifunctional phenomenon within the information society and an unstable external environment, tourism requires a profound comprehension of practical results, an examination of their impact on theoretical frameworks, and the identification of optimal pathways for future development. The article determines that such an approach is vital for the national economy of Ukraine, which has encountered crisis phenomena in its development. This shifts the focus toward seeking new levers of influence and substantiating strategies for the sustainable development of the tourism sector. Furthermore, the paper highlights that innovation development has contributed to the fact that two fundamental concepts—time and space—have ceased to be unambiguous in tourism, becoming diversified and pluralized. This approach remains essential for the national economy under crisis conditions, prompting the search for novel instruments of influence and the justification of sustainable tourism development strategies.

Keywords: economic and innovation activity, sustainable development, time, space, leisure time.

Ельдар Расім огли Асадов,

аспірант,

ORCID 0009-0008-8935-1822

e-mail: EldarAsadov77@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ФОРМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВОЄННОМУ ТА ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Вступ. Повномасштабна війна спричинила масштабні втрати виробничої, транспортної, енергетичної, житлової, соціальної та комунальної інфраструктури України. За результатами п'ятої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), підготовленої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 р. пряма фізична шкода оцінювалася у 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні й реконструкції протягом наступного десятиліття — майже у 588 млрд дол. США. Найбільші потреби сформувалися у транспорті, енергетиці, житловому секторі, торгівлі та промисловості, а також у сільському господарстві¹.

Масштаб цих потреб істотно перевищує можливості їх покриття лише за рахунок бюджетних ресурсів і міжнародної донорської допомоги. Відтак питання полягає не тільки у збільшенні обсягів фінансування, а й у виборі таких організаційно-фінансових механізмів, які поєднуюватимуть публічні кошти, пільгові ресурси міжнародних фінансових організацій, управлінські та технологічні компетентності бізнесу і приватний інвестиційний капітал. Одним із таких механізмів є публічно-приватне партнерство (ППП).

Водночас пряме перенесення традиційних моделей PPP у воєнне або раннє постконфліктне середовище є проблематичним. Довгострокові концесії та моделі проєктного фінансування передбачають відносно прогнозований попит, стабільні джерела доходів, дієві механізми виконання договорів і можливість страхування ключових ризиків. За умов загрози повторного руйнування активів, валютних обмежень, зниження платоспроможності користува-

чів і нестійкості бюджетних зобов'язань передання приватному партнеру широкого комплексу ризиків здорожчує фінансування або взагалі унеможливорює фінансове закриття проєкту^{2,3}.

Тому участь приватного сектору у відновленні доцільно розглядати не як вибір однієї «найкращої» форми PPP, а як послідовну зміну договірних і фінансових конструкцій залежно від безпекової ситуації, стану активу, інституційної спроможності публічної сторони та інвестиційної готовності проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях Світового банку (World Bank), Міжнародної фінансової корпорації (International Finance Corporation, IFC), Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA) та Консультативного фонду з розвитку публічно-приватної інфраструктури (Public-Private Infrastructure Advisory Facility, PPIAF) участь приватного сектору в країнах, що пережили збройні конфлікти або характеризуються низькою інституційною спроможністю, пов'язується не лише з мобілізацією інвестиційного капіталу. Не менш важливими є відновлення базових послуг, підвищення операційної ефективності інфраструктурних підприємств, залучення управлінських і технологічних компетентностей бізнесу та зміцнення спроможності публічних інституцій⁴.

У зарубіжній науковій літературі роль приватного сектору в постконфліктному відновленні розглядається з позицій інвестиційної активності, інституційної спроможності, управління ризиками та якості публічного врядування. Дж. Брей наголошує, що різні групи приватних інвесторів неоднаково реагують на постконфліктні ризики, тому державна політика має враховувати відмінності між місцевим

¹ World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA5). 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

² World Bank. Provision of Infrastructure in Post-Conflict Situations. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/provision-infrastructure-post-conflict-situations>

³ The State of Infrastructure Public-Private Partnerships in Countries Affected by Fragility, Conflict or Weak Institutions. Public-Private Infrastructure Advisory Facility. 2018. URL: <https://www.ppiaf.org/documents/5531>

⁴ Там само.



бізнесом, міжнародними компаніями, фінансовими установами та операторами інфраструктури [1]. І. Абрамов пов'язує результативність PPP у країнах із низькою інституційною спроможністю із формуванням довіри між державою, бізнесом і суспільством, дотриманням принципів належного врядування та здатністю публічної сторони ефективно виконувати свої функції [2].

Емпіричні дослідження засвідчують, що істотний приплив приватних інвестицій в інфраструктуру зазвичай не відбувається одразу після завершення конфлікту. За оцінками Г. Араї, Дж. Шварца і Л. Андреса, для помітного відновлення інвестиційної активності нерідко потрібно шість-сім років. Найповільніше приватний капітал повертається до секторів, активи яких складно фізично захистити, зокрема до систем водопостачання, розподільчих електромереж і дорожньої інфраструктури [3]. Е. Норман на прикладі Афганістану обґрунтовує необхідність спеціальних механізмів реагування на політичні, безпекові, фінансові та контрактні ризики у проєктах PPP, що реалізуються в конфліктному середовищі [4].

Водночас у зарубіжних працях містяться й критичні оцінки можливостей PPP у країнах із низькою інституційною спроможністю. Дж. Лейглант застерігає від передчасного використання складних довгострокових моделей PPP за відсутності професійної публічної інституції, належного контролю фінансових зобов'язань і доступу до довгострокового фінансування [5]. К. Касаді, К. Ерікссон, Р. Левітт і В. Скотт розглядають PPP як механізм, результативність якого залежить від зрілості регуляторного середовища, легітимності, довіри та управлінської спроможності сторін [6]. М. Фей, Д. Мартімор і С. Штрауб наголошують на необхідності розмежування джерел фінансування капітальних витрат і механізмів довгострокового відшкодування вартості інфраструктурних проєктів [7]. К. Цуй, Ю. Лю, А. Гоуп і Дж. Ван серед ключових напрямів дослідження інфраструктурних PPP визначають розподіл ризиків, фінансову життєздатність, контрактне управління та інституційну спроможність [8].

В українській науковій літературі проблематика PPP дедалі частіше розглядається в контексті завдань повоєнного відновлення. С. Богуславська систематизує можливості й ризики застосування PPP для відновлення економіки України, звертаючи увагу на масштаби необхідних капіталовкладень, потребу в узгодженні інтересів партнерів і належному розподілі ризиків [9]. Є. Матвійшин і Ю. Вершигора обґрунтовують значення PPP для відбудови зруйнованої інфраструктури та вдосконалення інституційного забезпечення партнерства [10]. Л. Лисяк і С. Качула досліджують фінансовий механізм PPP у контексті реалізації стратегічних цілей розвитку територій, наголошуючи на необхід-

ності поєднання бюджетних ресурсів, приватного капіталу та інструментів державної і місцевої фінансової політики [11]. П. Шилепницький та І. Петрова розглядають можливості використання комбінованих моделей PPP, які передбачають поєднання приватного фінансування з грантовими, бюджетними та кредитними ресурсами міжнародних фінансових інституцій [12].

Таким чином, у наявних зарубіжних і українських дослідженнях достатньо ґрунтовно розкрито значення приватного сектору для фінансування відновлення, підвищення ефективності інфраструктурних підприємств, розподілу проєктних ризиків, посилення інституційної спроможності держави та залучення ресурсів міжнародних фінансових інституцій. Водночас більшість праць зосереджується або на загальних передумовах результативності PPP, або на окремих фінансових інструментах, ризиках, секторах чи прикладах окремих країн. Недостатньо формалізованим залишається питання послідовної зміни форм приватної участі залежно від безпекової, фінансової та інституційної готовності конкретного сектору, території або проєкту. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування перехід від короткострокових сервісних, експлуатаційних та управлінських контрактів до моделей, що передбачають приватне фінансування, будівництво і довгострокову експлуатацію інфраструктури. Саме ця прогалина визначає доцільність розроблення фазово-адаптивного підходу до вибору форм PPP у воєнному та повоєнному відновленні.

Метою статті є обґрунтування фазово-адаптивного підходу до диференціації форм публічно-приватного партнерства у воєнному та повоєнному відновленні економіки на основі порівняльного аналізу зарубіжних практик і визначення можливостей його адаптації до умов України.

Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, узагальнення, систематизації та кейс-стаді. Емпіричну основу дослідження становлять зарубіжні практики залучення приватного сектору до відновлення та модернізації інфраструктури, розглянуті на прикладі Ліберії, Мозамбіку і Південної Африки, Косова, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Сербії, Чорногорії, Північної Македонії, Північної Ірландії, Кот-д'Івуару, Йорданії, Колумбії, Кенії та Руанди. Такий добір кейсів дає змогу простежити різні рівні участі приватного сектору — від управлінських і сервісних контрактів до концесій, платежів за експлуатаційну готовність і моделей проєктного фінансування.

Виклад основного матеріалу. У стабільній економіці форму PPP обирають з огляду на технічні параметри проєкту, джерело доходу, строк експлуатації та можливість передати кожний ризик стороні, яка здатна ним краще управляти. У воєнному середовищі цей підхід потребує коригування. Ри-

зики фізичного знищення активу, припинення діяльності, втрати споживачів, зміни територіального контролю або обмеження валютних операцій переважно не залежать від дій приватного оператора. Їх формальне передання приватній стороні не усуває ризик, а трансформує його у вищу вартість капіталу, додаткові гарантії або відмову кредиторів від участі.

На початкових етапах відновлення економічно виправданим є залучення насамперед операційних, технічних і управлінських компетентностей бізнесу. Капітальні витрати за таких умов переважно покриваються бюджетом, грантами та пільговими ресурсами. У міру стабілізації середовища приватному партнеру можна передавати ширший комплекс функцій — від відновлення та утримання об'єкта до його проєктування, фінансування, будівництва й експлуатації.

Ліберія. Після громадянської війни значна частина електроенергетичної інфраструктури Ліберії була зруйнована, а державна Liberia Electricity Corporation не мала достатньої технічної та управлінської спроможності. Повна приватизація або довгострокова інвестиційна концесія за таких умов не зацікавили ринок. Тому у 2010 р. за підтримки IFC було укладено п'ятирічний управлінський контракт із Manitoba Hydro International. Приватний оператор відповідав за управління компанією та досягнення визначених показників — підключення споживачів, зниження втрат, поліпшення фінансової дисципліни й якості обслуговування. Водночас близько 50 млн дол. капітальних витрат на відновлення та розширення мереж профінансували міжнародні донори¹.

У 2013 р. контракт було скориговано у зв'язку з реконструкцією гідроелектростанції Mount Coffee. Приватному оператору передали додаткові функції з експлуатації, технічного обслуговування та підключення споживачів, однак основне фінансування відновлення й надалі забезпечувалося грантовими та пільговими ресурсами². Отже, приватна участь виконувала тут передусім стабілізаційну функцію, а саме відновлювала керованість підприємства без покладання на оператора неприйнятної інвестиційного ризику.

Мозамбік і Південна Африка. Інший рівень участі приватного капіталу представлений автомобільним коридором N4 між Південною Африкою та Мозамбіком. Проєкт охопив реконструкцію, експлуатацію й утримання близько 630 км доріг на основі

30-річної концесії. Повернення інвестицій забезпечувалося платою за проїзд, а уряди двох держав відповідали за міждержавну координацію та інституційне супроводження³. Реалізація такої моделі стала можливою після відновлення базової керованості, формування транспортного попиту та появи прогнозованого джерела доходів. Водночас транскордонний характер проєкту підвищив вимоги до узгодження рішень, контролю договору і врегулювання спорів.

Косово. У 2010 р. в Косові було укладено 20-річний договір на розширення та експлуатацію міжнародного аеропорту Приштини за моделлю DBFOT (проєктування — будівництво — фінансування — експлуатація — передача). Приватний партнер зобов'язався побудувати новий термінал і супутню інфраструктуру, управляти аеропортом та сплачувати державі концесійну плату. Договір містив положення, адаптовані до політико-інституційної нестійкості, зокрема щодо форс-мажорних і політичних подій⁴. Важливо, що проєкту передували ухвалення спеціального законодавства про PPP і створення механізмів міжвідомчого погодження⁵. Це підтверджує, що передання приватній стороні будівельного та фінансового ризиків потребує не лише зниження безпекової загрози, а й мінімально достатньої правової та інституційної визначеності.

Досвід інших країн колишньої Югославії також є важливим для розуміння меж і можливостей PPP у повоєнному відновленні.

Боснія і Герцеговина. У ранній фазі повоєнного відновлення Боснії і Герцеговини ключову роль відігравали міжнародна допомога, реконструкція базової інфраструктури та поступова стабілізація державних інституцій. Світовий банк зазначає, що після війни його підтримка була спрямована на відновлення інфраструктури та базових послуг до довоєнного рівня, а надалі — на перехід країни до європейської інтеграції⁶. За таких умов складні довгострокові моделі приватного фінансування не могли бути основним інструментом відбудови, оскільки спочатку необхідно було відновити базові послуги, транспортну й комунальну інфраструктуру та сформувати мінімально стабільне інституційне середовище.

Хорватія. Хорватський досвід є показовим для наступного етапу, коли після стабілізації та просування до європейської інтеграції PPP поступово

¹ Liberia: Liberia Electricity Corp. IFC / World Bank Group, 2013. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/PPPImpactStories_Liberia_LiberiaElectricCorp.pdf

² Liberia: Amended Management Contract for LEC. IFC, 2013. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2010/2013-liberia-amended-lec-ppp-brief.pdf>

³ N4 Toll Route. Public-Private Partnership Resource Center. World Bank. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/n4-toll-route>

⁴ Public-Private Partnership Agreement for the Operation and Expansion of Pristina International Airport. World Bank PPP Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/public-private-partnership-agreement-operation-and-expansion-pristina-international-airport>

⁵ Kosovo: PPP Units and Related Institutional Framework. World Bank PPP Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/kosovo-ppp-units-and-related-institutional-framework>

⁶ Bosnia and Herzegovina: From Post-Conflict Reconstruction to EU Integration. World Bank. 2012. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina>

набуває більш системного характеру. За даними World Bank Benchmarking Infrastructure 2023, у Хорватії PPP можуть набувати різних форм відповідно до директив Європейського Союзу¹. У цьому випадку йдеться вже не лише про ліквідацію наслідків війни, а про модернізацію інфраструктури, підвищення якості публічних послуг і наближення національних процедур до європейських підходів. Для України цей приклад важливий тим, що демонструє необхідність переходу від надзвичайної логіки відновлення до довгострокового управління портфелем інфраструктурних проєктів.

Сербія. У Сербії розвиток PPP і концесій пов'язаний із формуванням спеціальної правової бази та процедур підготовки проєктів. Закон про публічно-приватне партнерство і концесії було ухвалено у 2011 р., а згодом змінено у 2016 р.². Цей досвід свідчить, що після періоду політичної та економічної трансформації PPP може використовуватися як інструмент залучення приватного капіталу до інфраструктури, однак його результативність залежить від прозорості конкурсних процедур, якості попередньої оцінки проєктів, розподілу ризиків і здатності держави контролювати виконання довгострокових договорів.

Чорногорія та Північна Македонія. Досвід інших країн Західних Балкан засвідчує, що PPP може бути корисним інструментом скорочення інфраструктурних розривів, але водночас здатне створювати значні фінансові ризики за недостатньої якості підготовки проєктів. У дослідженні МВФ щодо майбутнього PPP у Західних Балканах наголошено, що такі проєкти можуть сприяти нарощуванню інвестицій, однак потребують посилення рамок управління, контролю фінансових ризиків і прозорого обліку державних зобов'язань³. Тому особливо важливими є реалістична оцінка попиту, якісний розподіл ризиків, наявність спеціалізованих підрозділів або експертної підтримки з питань PPP та контроль договорів упродовж усього життєвого циклу.

Отже, пост'югославський досвід підтверджує загальну логіку фазово-адаптивного підходу, зокрема

у ранній фазі відновлення домінують публічне фінансування, донорська підтримка та управлінська стабілізація, тоді як складніші форми PPP стають доцільними лише після зміцнення правової, інституційної та фінансової спроможності публічної сторони.

Північна Ірландія. Після політичної стабілізації для модернізації стратегічної дорожньої мережі Північної Ірландії застосовувалися довгострокові моделі DBFO/DBFM, за якими приватні консорціуми відповідали за проєктування, будівництво, фінансування, експлуатацію та утримання доріг. У структурі дорожньої служби було створено спеціалізований підрозділ PPP із залученням технічних, фінансових і юридичних радників⁴. Фінансові конструкції окремих пакетів поєднували кредити Європейського інвестиційного банку та інструменти ринку капіталу⁵. У цьому випадку вирішальним чинником була здатність публічної сторони підготувати складну конкурсну документацію, оцінити довгострокові бюджетні наслідки й управляти договором упродовж усього життєвого циклу.

Кот-д'Івуар. Під час будівництва мосту Henri Konan Bédié у Кот-д'Івуарі MIGA надала гарантійне покриття строком до 15 років. Воно охоплювало обмеження переказу валюти, експропріацію, війну та громадські заворушення, а також порушення державою контрактних зобов'язань⁶. Проєкт демонструє, що приватне фінансування може повертатися ще до повного зникнення політичних ризиків, якщо ризики, які інвестор не здатний контролювати, приймають на себе міжнародні гарантійні установи або інші суб'єкти з вищою спроможністю до їх покриття.

Йорданія. У 2007 р. уряд Йорданії уклав 25-річну концесію на реконструкцію, розширення та експлуатацію міжнародного аеропорту Queen Alia. Приватний партнер профінансував будівництво нового терміналу і модернізацію операційної діяльності, запропонувавши передавати державі 54,58 % валового доходу аеропорту⁷. Пасажиропотік збільшився з 3,9 млн осіб у 2007 р. до 7,4 млн у 2016 р., а пропускна спроможність зросла до 12 млн пасажирів на рік⁸. Цей приклад ілюструє можливість поєд-

¹ Benchmarking Infrastructure 2023 in Croatia. World Bank. 2023. URL: <https://bpp.worldbank.org/content/dam/sites/data/bpp/cntrypdf/BI-2023-Croatia-PPP.pdf>

² PPP Laws / Concession Laws — Serbia. World Bank PPP Legal Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/ppp-laws-concession-laws-serbia>

³ Martijn J. K., Sun Y. M., Lindquist W., Mooi Y. N., Ozturk E. O., Selim H., Khachatryan A. The Future of PPPs in the Western Balkans. IMF Working Paper. 2023. No. 23/31. <https://doi.org/10.5089/9798400234439.001>

⁴ Northern Ireland Audit Office. Improving the Strategic Roads Network — The M1/Westlink and M2 Improvement Schemes. URL: https://www.niauditoffice.gov.uk/files/niauditoffice/media-files/improving_the_strategic_roads_network.pdf

⁵ Northern Ireland Audit Office. Reinvestment and Reform: Improving Northern Ireland's Public Infrastructure. URL: https://www.niauditoffice.gov.uk/files/niauditoffice/media-files/re-investment_and_reform_-_improving_ni_public_infrastructure.pdf

⁶ MIGA Supports Public-Private Partnership in Côte d'Ivoire. MIGA. URL: <https://www.miga.org/press-release/miga-supports-public-private-partnership-cote-divoire>

⁷ Jordan: Queen Alia International Airport PPP. IFC PPP Brief, 2009. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2000/2009-jordan-queen-alia-airport-ppp-brief.pdf>

⁸ Queen Alia International Airport: The Role of IFC in Facilitating Private Investment in a Large Airport Project. IFC, 2017. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2017/queen-alia-international-airport-the-role-of-ifc-in-facilitating-private-investment-in-a-large-airport-project.pdf>

нання приватного фінансування, підвищення якості послуг і стабільних бюджетних надходжень за умови наявності комерційно життєздатного активу та прозорого розподілу доходів.

Колумбія та Кенія. Колумбія розвивала дорожні ППП через кілька поколінь концесій. Під час формування програми четвертого покоління (4G) було враховано недоліки попередніх проєктів, зокрема незбалансований розподіл ризиків, слабку підготовку, дефіцит фінансування та затримки будівництва. Програма охопила близько 8 тис. км доріг і спиралася на оновлене законодавство¹, стандартизовані договори, посилення державних інституцій та механізми залучення банківського й інституційного капіталу².

У Кенії для частини дорожньої мережі застосовано модель анuitетних платежів — приватний партнер будує, реконструює та утримує дорогу, а держава здійснює довгострокові виплати за її експлуатаційну готовність³. Для окремих пакетів MIGA надала гарантії від порушення контракту, експропріації, валютних обмежень, війни та громадських заворушень⁴. Така конструкція є придатною для інфраструктури, яка не генерує достатньої плати користувачів, але має високу суспільну цінність. Її слабким місцем є потреба у прогнозованих багаторічних бюджетних зобов'язаннях.

Руанда. Не всі проєкти приватної участі в постконфліктних країнах були успішними. У 2003 р. державну енергетичну і водопостачальну компанію Electrogaz передали міжнародному оператору за п'ятирічним управлінським контрактом, однак у 2005 р. договір було припинено⁵. На його виконання впливали енергетична криза, зміни державної політики, недостатня визначеність повноважень оператора і складність поєднання невідкладних операційних завдань із реформуванням підприємства⁶. Цей випадок застерігає від спрощеного припущення, що сама присутність приватного оператора автоматично забезпечує результат. Необхідними є реалістичні показники, стабільна тарифна політика, фінансування капітальних витрат і послідовна підтримка публічної сторони.

Розглянуті кейси дають змогу виокремити кілька закономірностей. За високої невизначеності приватний сектор доцільно залучати до тих функцій, результат яких можна виміряти у відносно короткому

періоді: експлуатації, технічного обслуговування, управління, скорочення втрат або підвищення збору платежів. Капітальне відновлення зруйнованих активів у цей час переважно фінансують публічна сторона і донори. Після стабілізації попиту та контрактного середовища стають можливими договори на реабілітацію й експлуатацію, локальні концесії та моделі з оплатою за доступність. Повноцінне приватне фінансування, моделі BOT (Build–Operate–Transfer — будівництво, експлуатація, передача), DBFOT (Design–Build–Finance–Operate–Transfer — проєктування, будівництво, фінансування, експлуатація, передача) і DBFOM (Design–Build–Finance–Operate–Maintain — проєктування, будівництво, фінансування, експлуатація та утримання) доцільні лише за наявності передбачуваного грошового потоку, спроможного публічного партнера та механізмів покриття політичних і воєнних ризиків.

На цій основі запропоновано фазово-адаптивну модель залучення приватного сектору до відновлення інфраструктури (див. таблицю). Її логіка полягає в поступовому розширенні функцій, фінансової участі та комплексу ризиків, що можуть передаватися приватному партнеру. Межі між окремими фазами не є суто часовими: різні сектори, території та інфраструктурні об'єкти однієї країни можуть одночасно перебувати на різних рівнях готовності до приватної участі.

Перехід між фазами має визначатися не формальним строком після завершення війни, а готовністю конкретного проєкту. До основних критеріїв належать: прийнятний рівень ризику фізичного знищення; прогнозованість попиту й джерел доходу; наявність платоспроможного замовника або механізму бюджетних виплат; здатність публічної сторони підготувати та контролювати договір; можливість страхування політичних і воєнних ризиків; готовність кредиторів надавати довгострокове фінансування; соціальна прийнятність тарифів. Такий підхід означає поступове, а не одномоментне передання ризиків приватному партнеру.

Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 р. № 4510-IX, який набрав чинності 31 жовтня 2025 р., розширив правову основу для залучення приватного сектору до публічних проєктів. Нове регулювання розмежовує концесійні та неконцесійні договори ППП і допускає

¹ Colombia: The Roads More Traveled. World Bank Blogs. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/colombia-roads-more-traveled>

² Colombia's 4G Road Concession Program. World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/263981523334647786/pdf/125063-BRI-PUBLIC-MFDBriefColombiaRoads.pdf>

³ Road Annuity Project in Kenya (Lot 3). MIGA. URL: <https://www.miga.org/project/road-annuity-project-kenya-lot-3-0>

⁴ MIGA Contributes to Kenya National Road Network Upgrade. MIGA. URL: <https://www.miga.org/press-release/miga-contributes-kenya-national-road-network-upgrade>

⁵ World Bank. Rwanda — Competitiveness and Enterprise Development Project: Additional Financing. Project Paper. Report No. 43020-RW. Washington, DC: World Bank, 2008. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/834351468105260897/pdf/430200PJP0P10101official0use0only1.pdf>

⁶ World Bank. Country Assistance Strategy for the Republic of Rwanda for the Period FY09–FY12. Report No. 44938-RW. Washington, DC: World Bank, 2008. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/754501468336542352/pdf/449380CAS0P101ONLY10IDA1R200810257.pdf>

Таблиця. Фазово-адаптивна модель залучення приватного сектору до відновлення інфраструктури

Фаза	Стан проєкту та середовища	Формат приватної участі	Ресурсне забезпечення	Логіка переходу до наступної фази
Фаза 1. Операційне відновлення	Інфраструктура перебуває у критичному стані; безпекові ризики залишаються високими; попит є нестабільним; довгострокові приватні інвестиції фактично не мають ринкових передумов.	Сервісні контракти; договори експлуатації та технічного обслуговування; управлінські контракти; контракти з оплатою за досягнення визначених показників.	Державний і місцеві бюджети; донорські гранти; міжнародна допомога; технічна допомога.	Основним завданням є відновлення базової функціональності об'єкта без передання приватному партнеру надмірних фінансових та інвестиційних ризиків. Перехід можливий після часткової стабілізації безпекових умов і відновлення керованості об'єкта.
Фаза 2. Перехідна приватна участь	Безпекова ситуація частково стабілізується; публічна сторона поступово відновлює управлінську спроможність; з'являються ресурси для реконструкції, однак ризики для приватного капіталу залишаються значними.	Оренда; афермаж; контракти на реабілітацію та подальшу експлуатацію; локальні проєкти brownfield; участь приватного оператора в модернізації та управлінні наявними активами.	Бюджетне співфінансування; пільгові кредити; гранти; змішане фінансування; компенсація частини капітальних витрат.	Приватний сектор поступово залучається не лише до експлуатації, а й до модернізації активів. Перехід до складніших моделей можливий за умови прогнозованого попиту, стабілізації тарифної політики та появи механізмів розподілу ризиків.
Фаза 3. Концесійне відновлення	Безпекові ризики суттєво знижуються; попит і доходи стають більш прогнозованими; регуляторне середовище стабілізується; кредитори готові розглядати довгострокові інфраструктурні проєкти.	Концесії; BOT; DBFO; DBFOT; DBFM/DBFOM; договори з платежами за експлуатаційну готовність.	Приватний капітал; кредити банків розвитку; державні гарантії; страхування політичних і воєнних ризиків; змішане фінансування.	Відбувається перехід до довгострокових інвестиційних моделей, у межах яких приватний партнер бере на себе частину будівельних, операційних і фінансових ризиків. Наступна фаза потребує зрілих інституцій ППП і доступу до ширших джерел капіталу.
Фаза 4. Інституційно зріле партнерство	Сформовано стабільне безпекове й політичне середовище; діють інституції ППП; публічна сторона має досвід підготовки та супроводження контрактів; існує доступ до внутрішнього й міжнародного капіталу.	Проектне фінансування; інфраструктурні облигації; рефінансування; довгострокові моделі DBFO/DBFOM; повторне інвестування в модернізацію активів; гібридні моделі.	Ринки капіталу; інституційні інвестори; комерційне кредитування; міжнародні фінансові інституції; доходи від експлуатації активів.	ППП інтегрується у систему публічних інвестицій і стає інструментом не лише відновлення, а й довгострокового розвитку інфраструктури, модернізації активів та залучення приватного капіталу на ринкових засадах.

Джерело: розроблено автором за результатами узагальнення зарубіжних практик залучення приватного сектору до відновлення та модернізації інфраструктури (World Bank. Infrastructure in Fragile and Conflict-Affected States. URL: <https://ppp.worldbank.org/infrastructure-fragile-and-conflict-affected-states>).

різні поєднання функцій приватного партнера — фінансування, створення, реконструкцію, капітальний ремонт, технічне обслуговування, управління, експлуатацію та надання суспільно значущих послуг¹.

Закон також передбачає можливість залучення грантів, державного і місцевого співфінансування, укладення договорів із кредиторами та використання платежів за експлуатаційну готовність. Це створює нормативні передумови для змішаного фінансування й поступового розширення приватної участі. Водночас законодавство не встановлює прямої відповідності між безпековою та інституційною готовністю проєкту, обраною формою ППП і допустимим обсягом ризиків приватного партнера. Запропонована фазово-адаптивна модель може заповнити цю методичну прогалину, доповнивши правові процедури критеріями вибору договірної та фінансової конструкції.

У період воєнної невизначеності практичний потенціал мають коротко- і середньострокові договори на експлуатацію, аварійне відновлення, технічне обслуговування та управління інфраструктурою з оплатою за досягнуті показники. Такий підхід може застосовуватися у тепло- і водопостачанні, управлінні від-

ходами, енергетичних мережах, тимчасовому житлі та на окремих транспортних об'єктах. Він дає змогу залучати приватні компетентності без штучного перекладання на оператора ризику знищення активу.

Капітальне відновлення об'єктів із високим воєнним ризиком доцільно фінансувати переважно коштом публічної сторони, донорів і міжнародних фінансових організацій. Приватний оператор у такій конструкції може відповідати за експлуатацію, скорочення втрат, облік, сервіс і дотримання показників якості. На відносно безпечних територіях варто формувати пілотні проєкти модернізації наявних активів, у яких частина інвестиційних зобов'язань уже передається приватному партнеру. Це дозволить перевірити якість договорів і спроможність органів влади до управління складнішими моделями.

Великі концесії, BOT і DBFOM мають застосовуватися передусім до проєктів із прогнозованим грошовим потоком або надійним механізмом довгострокових бюджетних виплат. До потенційних сфер належать порти, логістичні термінали, окремі автомобільні дороги, енергетична генерація, промислові та інноваційні парки. Для соціально значущих, але недостатньо дохідних об'єктів доцільними можуть

¹ Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20>

бути платежі за експлуатаційну готовність за умови належного обліку майбутніх фінансових зобов'язань.

Окремим елементом мають стати механізми покриття воєнних і політичних ризиків, зокрема гарантії міжнародних фінансових організацій, страхування пошкодження активів, гарантії виконання державних зобов'язань, фонди компенсації ризиків та інструменти змішаного фінансування. У довгострокових договорах необхідно передбачати процедури адаптації до зміни безпекової ситуації, перегляду фінансової моделі, відстрочення окремих зобов'язань і рефінансування після зниження загального рівня інвестиційних ризиків. Світовий банк звертає увагу, що можливість рефінансування є особливо важливою для країн із низькою інституційною спроможністю: після стабілізації вона дає змогу замінити дорогий початковий борг дешевшими фінансовими ресурсами¹.

Висновки. Зарубіжний досвід свідчить, що універсальної моделі PPP для відновлення економіки після конфлікту не існує. Результативність партнерства залежить від того, наскільки обсяг зобов'язань приватного партнера відповідає фактичному рівню ризику, стану інфраструктурного активу та спроможності публічної сторони підготувати, супроводжувати й контролювати виконання договору.

На етапі активної війни та ранньої стабілізації найбільш обґрунтованими є сервісні, експлуатаційні, управлінські та результативні контракти. Вони дозволяють використовувати управлінські, технічні й організаційні компетентності бізнесу, не поклада-

ючи на нього ризики, які він об'єктивно не може контролювати, зокрема ризик повторного руйнування активу або фінансування масштабної відбудови в умовах невизначеності. У міру стабілізації попиту, тарифної політики та механізмів виконання договорів можливим стає перехід до реабілітаційних контрактів, локальних концесій, платежів за доступність, BOT, DBFOT і DBFOM.

Запропонований у статті підхід дає підстави розглядати PPP не як сталу договірну форму, а як динамічний механізм, структура якого змінюється відповідно до безпекової, інституційної та фінансової готовності конкретного проекту. Йдеться не про єдину часову траєкторію для всіх секторів і територій, а про можливість одночасного застосування різних форм партнерства в межах однієї країни залежно від стану об'єкта, рівня ризику, джерел фінансування та готовності приватного партнера брати довгострокові зобов'язання.

Для України це означає необхідність формувати не однорідний перелік «проектів PPP», а диференційований портфель проектів із різним ступенем приватної участі — від короткострокових контрактів на управління й експлуатацію до довгострокових концесій і проектного фінансування. Такий підхід дає змогу залучати приватний сектор уже під час війни, але водночас уникати передчасного використання складних моделей у проектах, які ще не мають належної інвестиційної, інституційної та безпекової готовності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bray J. The role of private sector actors in post-conflict recovery: Analysis. *Conflict, Security & Development*. 2009. Vol. 9, Iss. 1. P. 1–26. <https://doi.org/10.1080/14678800802704895>
2. Abramov I. Building Peace in Fragile States — Building Trust is Essential for Effective Public–Private Partnerships. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 89 (Suppl 4). P. 481–494. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0402-8>
3. Araya G., Schwartz J., Andres L. The Effects of Country Risk and Conflict on Infrastructure PPPs. *Policy Research Working Paper*. 2013. No. 6569. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6569>
4. Noorzai E. Public-Private Partnership Risks in Conflict Zones and Solutions: Case Study for Afghanistan. *Journal of Infrastructure Systems*. 2021. Vol. 27, Iss. 1. Art. 05021001. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000599](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000599)
5. Leigland J. Public-Private Partnerships in Developing Countries: The Emerging Evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*. 2018. Vol. 33, Iss. 1. P. 103–134. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
6. Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W. R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22, Iss. 2. P. 161–183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
7. Fay M., Martimort D., Straub S. Funding and financing infrastructure: The joint-use of public and private finance. *Journal of Development Economics*. 2021. Vol. 150. Art. 102629. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102629>
8. Cui C., Liu Y., Hope A., Wang J. Review of studies on the public-private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36, Iss. 5. P. 773–794. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>
9. Богуславська С.І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 76–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
10. Матвійшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 15 (2). С. 29–43. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>
11. Лисяк Л. В., Качула С. В. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72>
12. Шилепницький П. І., Петрова І. П. «Комбіновані» моделі публічно-приватного партнерства для відбудови України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 154–164. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-154-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-154-164)

Надійшла до редакції 06.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована 29.09.2026

¹ World Bank. Infrastructure in Fragile and Conflict-Affected States. URL: <https://ppp.worldbank.org/infrastructure-fragile-and-conflict-affected-states>

REFERENCES

1. Bray, J. (2009). The role of private sector actors in post-conflict recovery: Analysis. *Conflict, Security & Development*, 9(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/14678800802704895>
2. Abramov, I. (2009). Building peace in fragile states — Building trust is essential for effective public-private partnerships. *Journal of Business Ethics*, 89 (Suppl 4), 481–494. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0402-8>
3. Araya, G., Schwartz, J., & Andres, L. (2013). The effects of country risk and conflict on infrastructure PPPs. *Policy Research Working Paper*, 6569. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6569>
4. Noorzai, E. (2021). Public-private partnership risks in conflict zones and solutions: Case study for Afghanistan. *Journal of Infrastructure Systems*, 27(1), 05021001. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000599](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000599)
5. Leigland, J. (2018). Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103–134. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
6. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2020). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
7. Fay, M., Martimort, D., & Straub, S. (2021). Funding and financing infrastructure: The joint-use of public and private finance. *Journal of Development Economics*, 150, 102629. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102629>
8. Cui, C., Liu, Y., Hope, A., & Wang, J. (2018). Review of studies on the public-private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 773–794. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>
9. Bohuslavska, S. I. (2023). The Use of Public-Private Partnership Instruments for the Post-War Recovery of Ukraine's Economy. *Biznes Inform*, 10, 76–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85> [in Ukrainian].
10. Matviishyn, Ye. H., & Vershyhora, Yu. Z. (2022). Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *Demokratychnе vriaduvannia*, 15(2), 29–43. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029> [in Ukrainian].
11. Lysiak, L. V., & Kachula, S. V. (2023). Financial mechanism of public-private partnership in implementation of strategic goals of the development of the territories of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72> [in Ukrainian].
12. Shylepnytskyi, P. I., & Petrova, I. P. (2022). «Combined» Models of Public-Private Partnership for the Reconstruction of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*, 2(68), 154–164. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-154-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-154-164) [in Ukrainian].

Received: 06.05.2026

Accepted: 25.06.2026

Published: 29.09.2026

Асадов Ельдар Расім огли. Зарубіжний досвід диференціації форм публічно-приватного партнерства у воєнному та повосенному відновленні економіки: можливості адаптації в Україні

У статті досліджено зарубіжний досвід диференціації форм публічно-приватного партнерства у воєнному та повосенному відновленні економіки. Обґрунтовано, що в умовах високої безпекової, фінансової та інституційної невизначеності публічно-приватне партнерство не може розглядатися як універсальна договірна форма, придатна для всіх секторів і етапів відновлення. На основі порівняльного аналізу практик Ліберії, Мозамбіку і Південної Африки, Косова, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Сербії, Чорногорії, Північної Македонії, Північної Ірландії, Кот-д'Івуару, Йорданії, Колумбії, Кенії та Руанди визначено різні рівні приватної участі у відновленні та модернізації інфраструктури — від сервісних, експлуатаційних і управлінських контрактів до концесій, платежів за експлуатаційну готовність і моделей проєктного фінансування. Запропоновано фазово-адаптивний підхід до вибору форм публічно-приватного партнерства, який передбачає поступове розширення функцій, фінансової участі та ризиків приватного партнера залежно від стану інфраструктурного активу, рівня безпекової загрози, прогнозованості попиту, інституційної спроможності публічної сторони та доступності механізмів покриття політичних і воєнних ризиків. Обґрунтовано можливість адаптації такого підходу в Україні через формування диференційованого портфеля проєктів відновлення — від коротко- і середньострокових договорів на управління, експлуатацію та технічне обслуговування до довгострокових концесій, BOT, DBFOT, DBFOM і моделей із платежами за експлуатаційну готовність.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, повосенне відновлення, воєнна економіка, інфраструктура, приватний сектор, концесія, проєктне фінансування, інвестиції, фазово-адаптивний підхід, інституційна спроможність.

Asadov Eldar Rasim oglu. Foreign experience in differentiating forms of public-private partnership in wartime and post-war economic recovery: opportunities for adaptation in Ukraine

The article examines foreign experience in differentiating forms of public-private partnership in wartime and post-war economic recovery. It substantiates that, under conditions of high security, financial and institutional uncertainty, public-private partnership cannot be regarded as a universal contractual form suitable for all sectors and stages of recovery. Based on a comparative analysis of practices in Liberia, Mozambique and South Africa, Kosovo, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Serbia, Montenegro, North Macedonia, Northern Ireland, Côte d'Ivoire, Jordan, Colombia, Kenya and Rwanda, different levels of private sector participation in infrastructure recovery and modernization are identified — from service, operation and management contracts to concessions, availability payment models and project finance models. A phase-adaptive approach to selecting forms of public-private partnership is proposed. This approach provides for the gradual expansion of the functions, financial participation and risks assumed by the private partner depending on the condition of the infrastructure asset, the level of security threat, demand predictability, the institutional capacity of the public partner, and the availability of mechanisms for covering political and war-related risks. The potential for adapting this approach in Ukraine is substantiated through the formation of a differentiated portfolio of recovery projects — from short- and medium-term contracts for management, operation and maintenance to long-term concessions, BOT, DBFOT, DBFOM and availability payment models.

Keywords: public-private partnership, post-war recovery, wartime economy, infrastructure, private sector, concession, project finance, investment, phase-adaptive approach, institutional capacity.

Світлана Вікторівна Андрос,*д-р екон. наук, доцент, провідний науковий співробітник,*

ORCID 0000-0001-5561-901X

e-mail: andros.sv@ukr.net

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

Андрій Олександрович Подюков,*головний ризик-менеджер, член Правління,*

ORCID 0009-0001-9956-6228

e-mail: a.podyukov@hotmail.com

АТ «Агропросперіс Банк», м. Київ

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО СТРАХУВАННЯ У СИСТЕМІ МІНІМІЗАЦІЇ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Поставка проблеми. В умовах структурної перебудови аграрного сектору України, зумовленої кліматичною волатильністю та введенням в дію стандартів корпоративної соціальної відповідальності, завдання мінімізації кредитних ризиків перетворюється у вкрай важливу і одночасно складну проблему, що потребує системного вирішення. Актуальність дослідження зумовлена тим, що звичайні інструменти банківського ризик-менеджменту часто виявляються недостатніми для мінімізації специфічних загроз агровиробництва, так як природно-кліматичні чинники (посухи, деградація ґрунтів) перетворюються у фінансові ризики з огляду на зниження спроможності позичальника забезпечувати прибутковість.

Необхідність проведення дослідження у даному напрямі зумовлена необхідністю переходу від реактивного управління збитками до побудови превентивної моделі фінансової стійкості. У цьому контексті інструменти соціально-екологічного страхування виступають не лише як механізм фінансового захисту, а й як вдалий регулятор кредитоспроможності. Впровадження інтегрованої системи взаємодії «Агropідприємство–Страховик–Банк» дає змогу здійснити екстерналізацію ризику, переносячи збитки на страховий ринок і створюючи «подушку безпеки» для гарантованого повернення кредитних коштів навіть за настання форс-мажорних обставин.

Зважаючи на сказане, науковий пошук у цій сфері є вкрай важливим для формування концепції ESG-банкінгу, де соціально-екологічна відповідальність підприємства перетворюється з джерела витрат на дієвий економічний важіль зниження вартості запозиченого капіталу. Вважаємо, що обґрунтування механізмів використання параметричного та індексного страхування у поєднанні з програмами захисту людського капіталу створює необхідну теоретичну базу для зміцнення кредитного профілю аграріїв та забезпечення фінансової захищеності сектору в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема мінімізації кредитних ризиків в аграрному секторі в умовах кліматичної турбулентності та впровадження принципів сталого розвитку перебуває у центрі уваги широкого кола міжнародних науковців. Вивчення наукового доробку дає змогу систематизувати дослідження за кількома ключовими напрямками.

Перший напрям присвячений дослідженню детермінант кредитного дефолту та впливу природних шоків на доступ до капіталу. Так, Ч. Ін та інші [1], аналізуючи досвід Китаю, виокремлюють фундаментальні чинники дефолту агрокредитів. У свою чергу, К. А. Абай, Б. Кору та співавтори [2] доводять, що саме мінливість опадів є головним бар'єром для залучення кредитів. Цей підхід розвивають Т. Ай та інші [3], а також Б. Лю та інші [4], математично підтверджуючи, що кліматичні ризики істотно знижують доступність кредиту для фермерів.

Другий напрям охоплює питання страхової трансформації ризиків. Зокрема, Б. Мюллер та інші вчені [5] досліджують адаптаційні можливості кліматичного страхування, тоді як Дж. Фелікс та інші [6] зосереджують увагу на екологічній вразливості та можливих побічних ефектах індексних інструментів. По-суті, Р. Ірвін та інші [7] аналізують перспективи дисконтних програм зі страхування врожаю. Важливе значення для нашого дослідження мають праці Дж. Янга та інших науковців [8], які обґрунтовують координований результат страхування та кредиту для зниження рівня бідності.

Третій напрям зосереджений на банківському ризик-менеджменті та прибутковості. Зокрема, Ю. О. Лупенко та С. В. Андрос [9], а також Х. Абделазіз та інші економісти-практики [10] вивчають інтерактивний зв'язок між кредитним ризиком, ліквідністю та фінансовим результатом банків. Варто відмітити, що Д. Бюльбюль та інші науковці [11] аналізують чинники, що впливають на вибір банками відповідних практик управління ризиками. У цьому контексті цікава точка зору Т. Дж. Длугоша та співавторів [12], які



пропонують моделі відбору позичальників на засадах особистісних характеристик для зниження ризику.

Четвертий напрям спеціалізується на соціальному капіталі та ланцюгах постачання. Так, Дж. О. Акотей та К. К. Д. Аджасі [13] доводять критичну необхідність поєднання мікрокредиту з мікροстрахуванням. Ефективність кредитних кооперативів у цьому процесі розглядають Ф. Амерсдорффер та інші [14]. Водночас Д. Кастеллані та П. Чінчінілі [15] вивчають практику управління посухами в мікрофінансових установах, а Д. Чірамбо [16] пропонує нову парадигму кліматичного фінансування для інклюзивного зростання. Водночас К. К. Хайле та інші [17] експериментально доводять вплив менеджменту ризиків на виробничі рішення аграріїв та оцінюють механізми передачі ризику. Позиція С. В. Андрос та А. О. Подюкова [18] у цьому контексті полягає в тому, що аграрний кредит має стати визначальним механізмом фінансової підтримки екологічної трансформації.

Попри всебічне охоплення вищезазначеної проблематики, у працях проаналізованих фахівців не вистачає єдиної моделі, яка б інтегрувала соціально-екологічні інструменти у вартість банківського капіталу. У цьому зв'язку стверджуємо, що тільки за умови побудови інтегрованої системи «Агропідприємство–Страховик–Банк» можна реалізувати концепцію «фінансової імунізації». Впровадження соціально-екологічного страхування перетворює ризик у «зелений бонус», допомагаючи знизити ефективну ставку (на 3,5% згідно з нашим моделюванням, представленим нижче та забезпечити стабільний прибуток підприємства за умови втрати 40% врожаю. У світлі окресленого, страховий захист є не просто витратою, а стратегічним інструментом зміцнення кредитоспроможності аграрного підприємства в системі ESG-банкінгу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладного інструментарію мінімізації кредитних ризиків аграрних підприємств на засадах інтегрованої моделі соціально-екологічного страхування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах трансформації аграрного сектора України, що супроводжується посиленням кліматичної нестабільності та зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу, проблема мінімізації кредитних ризиків набуває системного характеру. Класичні методи банківського ризик-менеджменту за таких умов виявляються недостатніми для усунення специфічних небезпек аграрного виробництва. У цьому контексті інструменти соціально-екологічного страхування постають не тільки як механізм фінансового захисту, а й як успішний регулятор кредитоспроможності аграрних підприємств [16].

Річ у тім, що кредитний ризик аграрного підприємства є інтегральною величиною, що залежить від спроможності позичальника забезпечувати стабільну прибутковість [9]. З огляду на критичну залежність агровиробництва від природно-кліматичних чинників, екологічні ризики (посухи, повені, дегра-

дація ґрунтів) трансформуються у кредитні ризики для банківських установ [4]. Впровадження інструментів соціально-екологічного страхування дозволяє виконати трансфер ризику на страховий ринок, іншими словами перенесення збитків з балансу підприємства та комерційного банку на страховий ринок. Такий підхід формує «подушку безпеки», яка гарантує повернення кредитних коштів навіть за умов настання форс-мажорних обставин екологічного чи соціального характеру.

Необхідно зазначити, що системі мінімізації кредитних ризиків ключове місце посідають нижчезазначені інструменти. Стосовно індексного страхування врожаю, відмітимо, що на відміну від класичного страхування, виплати здійснюються на основі об'єктивних метеорологічних показників (рівень опадів, температура) [5]. Для банку даний інструмент є найбільш привабливим з огляду на транспарентність, відсутність тривалих процедур оцінки збитків та неможливість маніпуляцій з боку позичальника, що суттєво знижує моральний ризик. Так, страхування екологічної відповідальності передбачає покриття шкоди, заподіяної навколишньому середовищу в результаті господарської діяльності (наприклад, забруднення підземних вод агрохімікатами) [6]. Наявність такого полісу у агropідприємства мінімізує ризик раптового виникнення величезних позапланових зобов'язань (штрафів, судових позовів), які могли б спричинити дефолт за кредитом. У свою чергу параметричне страхування ризиків недоотримання прибутку націлене на компенсацію фінансових втрат, спричинених зниженням родючості або екологічними обмеженнями, що дозволяє підтримувати стабільний коефіцієнт обслуговування боргу (DSCR) [7].

При цьому соціальне страхування в аграрному секторі в багатьох випадках недооцінюється як інструмент управління кредитним ризиком. Утім, людський капітал є критичним фактором виробництва. Якщо ідеться про страхування від нещасних випадків та професійних захворювань, то в даному випадку забезпечується безперервність технологічних процесів. Для малих та середніх фермерських господарств (ФГ), де успіх бізнесу залежить від конкретних осіб, страхування життя та працездатності ключового персоналу є важливою вимогою банків для забезпечення постійності виплат. При цьому добровільне медичне страхування працівників виступає інструментом утримання кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що знижує операційні ризики підприємства, пов'язані з плинністю кадрів, і, як наслідок, зміцнює його позиції як надійного позичальника [11].

До сказаного додаємо, що інструменти соціально-екологічного страхування є невід'ємною частиною ESG-банкінгу. Використання цих інструментів дозволяє аграрним підприємствам: а) знизити відсоткову ставку, іншими словами банки готові пропонувати пільгові умови кредитування («зелені кредити») за умови наявності комплексного страхового захисту екологічних ризиків; б) покращити

кредитний рейтинг, тобто страховий поліс розцінюється як додаткове забезпечення (квазі-застава), що підвищує категорію якості кредиту згідно з нормативами НБУ; в) доступ до міжнародного капіталу, о саме відповідність міжнародним стандартам соціально-екологічної безпеки відкриває шлях до фінансування від МФО (EBRD, IFC) [1].

Таким чином, впровадження розширеного спектра інструментів соціально-екологічного страхування трансформує підхід до кредитування аграрного сектора. Вказане дозволяє перейти від реактивного управління збитками до превентивної стратегії зміцнення фінансової стійкості. Використання індексного екологічного страхування та страхування відповідальності стає критичною умовою для формування якісного кредитного портфеля банків та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах глобальних викликів.

Вважаємо доцільними відмітити, що розглянуті вище інструменти соціально-екологічного страхування, попри їхню індивідуальну високу ефективність в усунуванні конкретних небезпек, не можуть функціонувати як ізольовані елементи в межах фінансово-кредитної системи. Сучасна підхід сталого розвитку агробізнесу вимагає не просто наявності страхового полісу, а створення цілісної екосистеми, де страхування стає невід'ємною частиною кредитного процесу [3]. Дане зумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання страхових продуктів до побудови комплексної моделі інтегрованого управління ризиками. Така модель дозволяє поєднати інтереси аграріїв, кредиторів та страховиків у єдиний механізм, перетворюючи соціально-екологічну відповідальність на економічний актив [14].

Узагальнюючи результати проведеного наукового пошуку, нами пропонується модель інтегрованого управління ризиками в системі «Агropідприємство–Страховик–Банк». В основу пропонованої моделі покладено принцип тристоронньої інтеграції, де інструменти соціально-екологічного страхування виконують роль сполучного демпфера між капіталом банку та виробничим процесом аграрного підприємства. На протипагу звичайному кредитуванню, де банк самостійно оцінює ризики, інтегрована модель передбачає делегування специфічних функцій оцінки та покриття ризиків страховому сектору.

По-перше, в контексті функціональної структури взаємодії, зазначимо наступне. В інтегрованій моделі кожен учасник виконує специфічну роль, що в сукупності мінімізує сукупний кредитний ризик.

Так, агropідприємство (позичальник) трансформує некеровані природно-кліматичні та соціальні ризики у фіксовані витрати (страхову премію). Такий підхід дає змогу стабілізувати фінансовий план та забезпечити постійне обслуговування кредитного боргу через гарантування грошових потоків, тому числі за несприятливих умов. У свою чергу страхова компанія (ризик-менеджер та андеррайтер) виконує функцію «зовнішнього аудитора». Процес передстрахового аудиту (екологічний моніторинг стану

грунтів, оцінка систем захисту праці) надає банку об'єктивну верифікацію техніко-технологічного стану позичальника, що дозволяє оптимізувати операційні витрати банку на проведення передкредитної експертизи та верифікацію технологічного стану позичальника. Власне Банк (кредитор) виступає головним бенефіціаром зниження ризиковості портфеля. Наявність страхового покриття високої якості дозволяє банку оптимізувати резерви під кредитні ризики (згідно з вимогами Базель III/IV), так як поліс прирівнюється до фінансової гарантії першокласної якості.

По-друге, якщо ідеться про механізм мінімізації кредитного ризику через «двоконтурний» захист варто зазначити, що модель базується на створенні системи подвійного захисту кредитної операції, а саме:

а) рівень безперервності виробництва (превентивний), тобто соціально-екологічне страхування (наприклад, індексне страхування врожаю або здоров'я ключового персоналу) гарантує, що підприємство збереже свою операційну життєздатність після настання страхового випадку. Такий підхід мінімізує ризик ліквідності, запобігаючи вимиванню обігових коштів на відновлення виробництва; б) контур фінансового забезпечення (компенсаторний). У разі настання масштабних екологічних чи соціальних інцидентів, які ведуть до критичної втрати активів, страхове відшкодування націлене на першочергове погашення зобов'язань перед банком. Вказане майже повністю усуває ризик дефолту.

По-третє, синергія інформаційних потоків та подолання асиметрії. Одним із найскладніших бар'єрів у кредитуванні аграріїв є інформаційна асиметрія. Інтегрована модель долає її через створення спільного інформаційного поля, зокрема а) технологічний моніторинг, коли банки отримують доступ до аналітичних даних страховиків (спутниковий моніторинг полів, історія страхових подій), що робить профіль ризику позичальника прозорим; б) екологічні ковенанти, ситуація, коли кредитний договір підкріплюється страховим полісом як формою «динамічної застави», яка, на відміну від нерухомості чи техніки, не втрачає ліквідності під час кризи [15].

По-четверте, Win-Win стратегія: економічні вигоди учасників. Так, для банку, це, насамперед, зниження вартості ризику (Cost of Risk) та покращення структури активів. Для агropідприємства вигода полягає у зниженні відсоткової ставки за рахунок «зеленого» дисконту та підвищення доступності капіталу. Для держави вкрай важливим є те, що відбувається формування стійкого агросектору, що самостійно покриває свої ризики, зменшуючи навантаження на державний бюджет у разі екологічних катастроф.

Впровадження такої моделі, на наше переконання, вимагає не лише технічної готовності сторін, а й розробки нормативно-правової бази, яка б мотивувала банківські установи враховувати соціально-екологічне страхування як пріоритетний інструмент забезпечення кредитів [17]. Визнання синергетичної

природи взаємодії суб'єктів кредитного процесу дозволяє стверджувати, що результативність мінімізації ризиків залежить від глибини інтеграції страхових інструментів у фінансову стратегію підприємства [2].

Проте для практичної імплементації такої моделі в банківський сектор виникає необхідність чіткої класифікації страхових інструментів за векторами їхнього впливу на конкретні параметри креди-

тоспроможності. Саме тому, в цілях формалізації процесу управління ризиками та обґрунтування доцільності надання кредитних преференцій, нами розроблено аналітичний інструментарій у формі матриці (табл. 1). Вона дозволяє візуалізувати процес перетворення специфічних аграрних небезпек у фінансові переваги, що стають базою для оновленої політики взаємодії банку з позичальником.

Таблиця 1. Функціональна матриця трансформації соціально-екологічних ризиків у кредитні преференції аграрних підприємств

Вузол ризику (фактор небезпеки)	Інструмент страхової трансформації	Механізм впливу на показники кредитоспроможності	Ефект для кредитного ризику	Кредитний стимул («Зелений бонус»)
Кліматична волатильність (посуха, вимерзання)	Parametric/Index Insurance (виплати за метео-даними)	Стабілізація показника DSCR (коефіцієнт покриття боргу)	Заміна «м'якої застави» (майбутнього врожаю) твердою гарантією виплати	Зниження Risk-premium у відсотковій ставці (на 0,5–1,5%)
Екологічна деградація (забруднення, виснаження ґрунтів)	Environmental Liability (страхування відповідальності)	Хеджування ризику Contingent Liabilities (непередбачених зобов'язань)	Усунення небезпеки миттєвої втрати платоспроможності через штрафи	Збільшення ліміту кредитування та строк експозиції
Деградація людського капіталу (плинність кадрів, травматизм)	Life & Health Corporate Insurance (пакетний захист персоналу)	Зниження Operational Risk (ризик переривання бізнес-процесів)	Гарантування неперервності технологічного циклу виробництва	Зменшення дисконту при оцінці застави (Loan-to-Value)
ESG-невідповідність (втрати ринків збуту, санкції)	Sustainability/Reputational Insurance	Зміцнення Z-score (інтегральний показник банкрутства Альтмана)	Переведення позичальника до вищої категорії надійності за рейтингом НБУ	Пільгові умови («Green lines») та доступ до фінансування МФО

Джерело: складено авторами за (Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30 черв. 2016 р. № 351 : станом на 6 лют. 2026 р. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 01.03.2026); Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 9 лют. 2012 р. № 4391-VI : станом на 2 берез. 2026 р. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 41. Ст. 491. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026); The Basel Framework. Bank for International Settlements. URL: bis.org (дата звернення: 19.02.2026); IFC інвестує в страховий сектор України, щоб розширити страхове покриття та посилити стійкість бізнесу: пресреліз від 10 груд. 2025 р. International Finance Corporation. URL: ifc.org (дата звернення: 07.03.2026); Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioner. Washington, D.C.: World Bank Group, 2016. 138 p. URL: worldbank.org (дата звернення: 19.04.2026); EBA Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms: EBA/REP/2021/18. European Banking Authority. 2021. 162 p. URL: europa.eu (дата звернення: 12.01.2026).)

Представлена функціональна матриця (табл. 1) розкриває механізм переходу від пасивного захисту до активного фінансового інжинірингу. Ключова наукова ідея полягає в тому, що соціально-екологічне страхування виконує роль «кредитного підсилювача». Завдяки використанню параметричних інструментів, банк отримує можливість замінити суб'єктивну оцінку біологічних активів об'єктивними даними страхового покриття. Це докорінно змінює підхід до формування резервів, іншими словами страховий поліс виступає як високоліквідне забезпечення, що дає змогу банку вивільняти нормативний капітал. Більше

того, інтеграція соціального страхування у кредитну модель мінімізує ризики, пов'язані з «людським фактором», які в аграрному секторі прийнято вважати недиверсифікованими. Отже, запропонована модель трансформує соціально-екологічну відповідальність підприємства з джерела витрат на інструмент зниження вартості запозиченого капіталу, що є важливим для капіталомістких аграрних проєктів. Для верифікації запропонованої моделі проведено апробацію на прикладі умовного агропідприємства з кредитним навантаженням 10 млн грн. Порівняльний аналіз здійснювався за двома сценаріями (табл. 2).

Таблиця 2. Розрахунок економічної ефективності інтегрованої моделі управління ризиками

Параметр розрахунку	Сценарій А (базовий)	Сценарій Б (інтегрований)	Відхилення (+/-)	Параметр розрахунку
Базова ставка + Risk Premium	22%	19,5%	-2,5%	Базова ставка + Risk Premium
ESG-дисконт (бонус за страхування)	0%	-1,0%	-1,0%	ESG-дисконт (бонус за страхування)
Ефективна ставка банку	22%	18,5%	-3,5%	Ефективна ставка банку
Витрати на обслуговування кредиту, грн	2 200 000	1 850 000	-350 000	Витрати на обслуговування кредиту, грн
Витрати на страховий пакет (2%), грн	0	200 000	+200 000	Витрати на страховий пакет (2%), грн
Сукупні витрати агропідприємства, грн	2 200 000	2 050 000	-150 000	Сукупні витрати агропідприємства, грн

Джерело: розраховано авторами

1. Вважаємо необхідним виконати розрахунок ефективної відсоткової ставки IR_{eff} . Для порівняння сценаріїв використовується формула детермінованої вартості кредиту (1):

$$IR_{eff} = IR_{base} + RP - D_{esg} \quad (1)$$

де IR_{base} — базова ставка міжбанківського кредитування; RP — премія за ризик (Risk Premium), що залежить від кредитного рейтингу; D_{esg} — соціально-екологічний дисконт (бонус за наявність страхового покриття).

Розрахунок для Сценарію Б:

RP знижується за рахунок зменшення показника очікуваних збитків EL (2):

$$RP_B = RP_A(1 - K_{ins}) \quad (2)$$

де K_{ins} — коефіцієнт страхової трансгресії ризику (прийнято 0,4 для комплексного пакета).

$4\% \cdot (1 - 0,4) = 2,4\%$ (у моделі прийнято консервативне значення 1,5% для урахування банківської маржі).

2. Розрахунок сукупних витрат агропідприємства TC_{total} .

Сукупні витрати включають відсоткові платежі та витрати на страхування (3):

$$TC_{total} = (L \cdot IR_{eff}) + (S_{ins} \cdot T_{ins}) \quad (3)$$

де L — сума кредиту (10 000 000 грн); S_{ins} — страхова сума (зазвичай 100% вартості застави або врожаю); T_{ins} — середньозважений страховий тариф (2,0% або 0,02).

$$TC_B = (10,000,000 \cdot 0,185) + (10,000,000 \cdot 0,02) = 1,850,000 + 200,000 = 2,050,000 \text{ грн.}$$

3. Оцінка стійкості через коефіцієнт покриття боргу $DSCR$. Показник $DSCR$ (Debt Service Coverage Ratio) є ключовим для мінімізації кредитного ризику (4):

$$DSCR = \frac{NOI}{Principal + Interest} \quad (4)$$

де NOI — чистий операційний дохід.

Порівняння:

$$DSCR_A = 5,000,000 / 2,200,000 = 2,27;$$

$$DSCR_B = 5,000,000 / 2,050,000 = 2,44$$

Зростання показника на 7,5% підтверджує переведення позичальника до вищого класу надійності за методикою НБУ.

4. Математичне обґрунтування стрес-стійкості (збиток, якщо не використовується інтегрована модель управління ризиками). У разі настання страхового випадку (екологічного лиха), при настанні стресового випадку (втрата 40% врожаю) фінансовий результат за сценаріями FR_{loss} визначається як (5):

Сценарій А.

$$FR_{loss} = NOI - Loss - (L \cdot IR_A) \quad (5)$$

де FR_{loss} — підсумковий фінансовий результат підприємства після настання кризи; NOI — чистий операційний дохід, який підприємство планувало отримати за нормальних умов (5,000,000 грн); $Loss$ — прямі втрати врожаю або доходу через кризову подію (4,000,000 грн або 40% від обороту); L — сума залученого кредиту (10,000,000 грн); IR_A — висока відсоткова ставка банку в базовому сценарії (22% або 0,22); $L \cdot IR_A$ — річні витрати на обслуговування кредиту.

Виконаємо покроковий розрахунок.

1. Визначаємо залишок операційного доходу після збитку: $5,000,000 - 4,000,000 = 1,000,000$ грн. Це кошти, що залишилися в аграрія на руках для виплати за боргами.

2. Обчислюємо витрати на відсотки банку: $10,000,000 \cdot 0,22 = 2,200,000$ грн.

3. Визначаємо кінцевий фінансовий результат: $1,000,000 - 2,200,000 = -1,200,000$ грн.

Отримане значення свідчить про повну фінансову неспроможність підприємства.

У Сценарії А агропідприємство не тільки втрачає прибуток, а й стає нездатним сплатити відсотки банку, що призводить до штрафних санкцій та загрози банкрутства.

5. Математичне обґрунтування стрес-стійкості. Сценарій Б.

Розрахунок ілюструє роботу «системи фінансової безпеки», де страхові інструменти та знижена вартість капіталу працюють у синергії.

$$FR_{loss} = (NOI - Loss) + S_{compensation} - TC_{total} \quad (6)$$

де $(NOI - Loss)$ — операційний залишок після втрати 40% врожаю (1,000,000 грн); $S_{compensation}$ — страхове відшкодування, яке виплачується страховою компанією для покриття збитків (3,600,000 грн); TC_{total} — сукупні витрати за інтегрованою моделлю (відсотки за ставкою 18,5% + вартість страховки), що становлять 2,050,000 грн.

Виконаємо покроковий розрахунок.

1. Визначаємо залишок коштів після настання страхового випадку. Незважаючи на збиток у 4 млн грн, завдяки страхуванню підприємство отримує компенсацію:

$$(5,000,000 - 4,000,000) + 3,600,000 = 4,600,000 \text{ грн.}$$

Це кошти, які де-факто є в розпорядженні аграрія після отримання страхової виплати).

2. Обчислюємо сукупні витрати на модель в TC_{total} . Витрати складаються зі знижених відсотків банку та сплаченої раніше страхової премії: $(10,000,000 \cdot 0,185) + 200,000 = 1,850,000 + 200,000 = 2,050,000$ грн.

3. Визначаємо підсумковий фінансовий результат FR_{loss} : $4,600,000 - 2,050,000 = +2,550,000$ грн.

Резюмуючи зазначене, виокремимо ключові фактори позитивного результату.

По-перше, ідеться про компенсаційний ефект, зокрема страхова виплата у розмірі 3,6 млн грн покриває 90% завданих збитків, не дозволяючи капіталу підприємства «вимитися».

По-друге, відмітимо у даному випадку про процентну економію. Завдяки інтегрованій моделі підприємство витрачає на 350,000 грн менше на відсотки банку, ніж у Сценарії А. Така економія майже повністю перекриває вартість самого страхового поліса (200,000 грн).

По-третє, відзначимо фінансова стійкість підприємства, тобто замість дефіциту в 1,2 млн грн (дефолт), підприємство має 2,55 млн грн чистого прибутку.

Резюмуючи результати проведених розрахунків, констатуємо наступне: Сценарій Б доводить, що інвестиція в страховий захист та управління ризиками є не тільки додатковою витратою, а гарантією платоспроможності підприємства за будь-яких умов. Проведене моделювання стрес-сценаріїв явно свідчить, що інтегрована модель є інструментом економії витрат та провідним механізмом забезпечення фінансового захисту підприємства. Отримані результати підтверджують гіпотезу про можливість керованого впливу на рівень кредитного ризику, що дозволяє сформулювати наукову новизну дослідження.

Наукова новизна полягає у розробці та обґрунтуванні інтегрованої моделі мінімізації кредитних ризиків, яка, на противагу класичним підходам, базується на синергії страхового захисту та ESG-мотивації, що дозволяє конвертувати дефолтний стан підприємства при настанні стрес-сценаріїв (втрата 40% врожаю) у стабільно-прибутковий результат через механізм трансформації ризикової премії банку та гарантованого оперативного відшкодування збитків.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кредитними ризиками в аграрному секторі.

У роботі обґрунтовано інтегровану модель взаємодії у системі «Агropідприємство–Страховик–Банк». На противагу класичному кредитуванню, запропонована модель базується на принципі тристоронньої синергії, де інструменти соціально-екологічного страхування виконують роль фінансового демпфера. Такий підхід дозволяє реалізувати механізм делегованого моніторингу, перекладаючи функції

оцінювання специфічних аграрних ризиків на страховий сектор. У результаті банк отримує можливість оптимізувати операційні витрати на проведення передкредитного дью-ділідженсу завдяки отриманню об'єктивної експертної верифікації стану позичальника від страховика.

За результатами наукового пошуку, розроблено аналітичний інструментарій у формі функціональної матриці трансформації ризиків. Встановлено, що використання індексного, параметричного та екологічного страхування дає змогу конвертувати некеро-вані природно-кліматичні небезпеки у конкретні фінансові переваги, а саме: зниження ризикової премії у відсотковій ставці (на 0,5–1,5%), збільшення лімітів кредитування та покращення категорії якості кредиту згідно з нормативами НБУ.

Дослідженням доведено економічну ефективність інтегрованої моделі. Розрахунки на прикладі умовного підприємства показали, що впровадження комплексного страхового пакета, попри витрати на страхову премію, забезпечує чисту економію на обслуговуванні боргу у розмірі 150 тис грн на рік. При цьому коефіцієнт покриття боргу зростає на 7,5%, що зміцнює кредитний рейтинг позичальника.

Результатами дослідження підтверджено стрес-стійкість системи через математичне моделювання критичного сценарію (втрата 40% врожаю). Встановлено, що інтегрована модель забезпечує повний фінансовий захист підприємства: замість дефіциту та небезпеки дефолту (збиток 1,2 млн грн у базовому сценарії), агропідприємство зберігає чистий прибуток у розмірі 2,55 млн грн завдяки механізму оперативного страхового відшкодування.

Практична цінність статті. Результати дослідження, підкріплені математичним моделюванням стрес-сценаріїв (зокрема, за умови втрати 40% врожаю), свідчать, що впровадження запропонованих інструментів допомагає як стабілізувати коефіцієнт покриття боргу, так і забезпечити прибутковість підприємства навіть за екстремальних обставин, коли класична модель невідворотно призвела б до банкрутства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нормативно-правового підґрунтя для імплементації ESG-ковантів у кредитні договори та розширенні використання супутникового моніторингу для верифікації страхових подій у системі банківського ризик-менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Yin Z., Meng L., Sha Y. (2020). Determinants of Agriculture-Related Loan Default: Evidence from China, *Bulletin of Monetary Economics and Banking*. Vol. 23, No. 0. P. 129–150. <https://doi.org/10.21098/bemp.v23i0.1160>
2. Abay, K. A., Koru, B., Chamberlin, J., & Berhane, G. (2022). Does rainfall variability explain low uptake of agricultural credit? Evidence from Ethiopia. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 49, Iss. 1. P. 182–207. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab013>
3. Ai T., Zhang J., Shao J. Study on the coordinated poverty reduction effect of agricultural insurance and agricultural credit and its regional differences in China. *Economic Analysis and Policy*. 2023. Vol. 78. P. 835–844. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.04.027>
4. Liu B., Ren B., Jin F. Does climate risk affect the ease of access to credit for farmers? Evidence from CHFS. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 97. Art. 103813. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103813>
5. Müller B., Johnson L., Kreuer D. Maladaptive outcomes of climate insurance in agriculture. *Global Environmental Change*. 2017. Vol. 46. P. 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.06.010>
6. Felix J., Toth R., Frank K., Müller B. Ecological vulnerability through insurance? Potential unintended consequences of index-based livestock insurance. *Ecological Economics*. 2017. Vol. 157. P. 357–368. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.11.021>

7. Irvine R., Yoder L., Carman-Sweeney E., Harden S. C., Wardropper C. Risk mitigation or risky business? Agricultural stakeholders' perspectives on crop insurance discount programs, cover crops, and risk management. *Journal of Soil and Water Conservation*. 2024. Vol. 79, Iss. 6. P. 289–302. <https://doi.org/10.2489/jswc.2024.00105>
8. Yang J., Tang D., Kong H., Boamah V. Research on financial risk management and control of agricultural products supply chain — A case study of Jiangsu Province of China. *Frontiers in Environmental Science*. 2022. Vol. 10. Art. 1008716. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1008716>
9. Lupenko Yu. O., Andros S. V. Influence of the level of monetization of the economy and the structure of money supply on lending to the agro industrial complex. *Finance & Taxation*. 2021. No. 3 (93). P. 55–62. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-55-62](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-55-62)
10. Abdelaziz H., Rim B., Helmi H. The interactional relationships between credit risk, liquidity risk, and bank profitability in the MENA region. *Global Business Review*. 2022. Vol. 79. P. 1–23. <https://doi.org/10.1177/0972150919879304>
11. Bülbül D., Hakenes H., Lambert C. What influences banks' choice of credit risk management practices? Theory and evidence. *Journal of Financial Stability*. 2019. Vol. 40. P. 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2018.11.002>
12. Dlugosch T. J., Klinger B., Frese M., Klehe U. Personality-based selection of entrepreneurial borrowers to reduce credit risk: Two studies on prediction models in low-and high-stakes settings in developing countries. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39, Iss. 5. P. 612–628. <https://doi.org/10.1002/job.2236>
13. Akotey J. O., Adjasi C. K. D. Does microcredit increase household welfare in the absence of microinsurance? *World Development*. 2016. Vol. 77. P. 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.09.005>
14. Amersdorffer F., Buchenrieder G., Bokusheva R., Wolz A. Efficiency in microfinance: Financial and social performance of agricultural credit cooperatives in Bulgaria. *Journal of the Operational Research Society*. 2015. Vol. 66, Iss. 1. P. 57–65. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.162>
15. Castellani D., Cincinelli P. Dealing with drought-related credit and liquidity risks in MFIs: Evidence from Africa. *Strategic Change*. 2015. Vol. 24, Iss. 1. P. 67–84. <https://doi.org/10.1002/jsc.1998>
16. Chirambo D. Enhancing climate change resilience through microfinance: Redefining the climate finance paradigm to promote inclusive growth in Africa. *Journal of Developing Societies*. 2017. Vol. 33, Iss. 1. P. 150–173. <https://doi.org/10.1177/0169796X17692474>
17. Haile K. K., Nillesen E., Tirivayi N. Impact of formal climate risk transfer mechanisms on risk-aversion: Empirical evidence from rural Ethiopia. *World Development*. 2020. Vol. 130. Art. 104930. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104930>
18. Andros, S., Podiukov, A. Agricultural credit as a financial support mechanism for environmental transformation and economic growth of agro-industrial enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2026. Vol. 1, Iss. 20. P. 240–253. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-17>
19. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30 черв. 2016 р. № 351 : станом на 6 лют. 2026 р. URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2026).
20. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 9 лют. 2012 р. № 4391-VI : станом на 2 берез. 2026 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 41. Ст. 491. URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
21. The Basel Framework. Bank for International Settlements. URL: <https://bis.org> (дата звернення: 19.02.2026).
22. IFC інвестує в страховий сектор України, щоб розширити страхове покриття та посилити стійкість бізнесу: пресреліз від 10 груд. 2025 р. International Finance Corporation. URL: <https://ifc.org> (дата звернення: 07.03.2026).
23. Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioner. Washington, D.C.: World Bank Group, 2016. 138 p. URL: <https://worldbank.org> (дата звернення: 19.04.2026).
24. EBA Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms: EBA/REP/2021/18. European Banking Authority. 2021. 162 p. URL: <https://europa.eu> (дата звернення: 12.01.2026).

Надійшла до редакції 06.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Yin, Z., Meng, L., & Sha, Y. (2020). Determinants of agriculture-related loan default: Evidence from China. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 23(0), 129–150. <https://doi.org/10.21098/bemp.v23i0.1160>
2. Abay, K. A., Koru, B., Chamberlin, J., & Berhane, G. (2022). Does rainfall variability explain low uptake of agricultural credit? Evidence from Ethiopia. *European Review of Agricultural Economics*, 49(1), 182–207. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab013>
3. Ai, T., Zhang, J., & Shao, J. (2023). Study on the coordinated poverty reduction effect of agricultural insurance and agricultural credit and its regional differences in China. *Economic Analysis and Policy*, 78, 835–844. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.04.027>
4. Liu, B., Ren, B., & Jin, F. (2025). Does climate risk affect the ease of access to credit for farmers? Evidence from CHFS. *International Review of Economics & Finance*, 97, 103813. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103813>
5. Müller, B., Johnson, L., & Kreuer, D. (2017). Maladaptive outcomes of climate insurance in agriculture. *Global Environmental Change*, 46, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.06.010>
6. Felix, J., Toth, R., Frank, K., & Müller, B. (2017). Ecological vulnerability through insurance? Potential unintended consequences of index-based livestock insurance. *Ecological Economics*, 157, 357–368. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.11.021>
7. Irvine, R., Yoder, L., Carman-Sweeney, E., Harden, S. C., & Wardropper, C. (2024). Risk mitigation or risky business? Agricultural stakeholders' perspectives on crop insurance discount programs, cover crops, and risk management. *Journal of Soil and Water Conservation*, 79(6), 289–302. <https://doi.org/10.2489/jswc.2024.00105>
8. Yang, J., Tang, D., Kong, H., & Boamah, V. (2022). Research on financial risk management and control of agricultural products supply chain — A case study of Jiangsu Province of China. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1008716. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1008716>
9. Lupenko, Yu. O., & Andros, S. V. (2021). Influence of the level of monetization of the economy and the structure of money supply on lending to the agro industrial complex. *Accounting and Finance*, 3, 55–62. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-55-62](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-55-62) [in Ukrainian].
10. Abdelaziz, H., Rim, B., & Helmi, H. (2022). The interactional relationships between credit risk, liquidity risk, and bank profitability in the MENA region. *Global Business Review*, 79, 1–23. <https://doi.org/10.1177/0972150919879304>
11. Bülbül, D., Hakenes, H., & Lambert, C. (2019). What influences banks' choice of credit risk management practices? Theory and evidence. *Journal of Financial Stability*, 40, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2018.11.002>

12. Dlugosch, T. J., Klinger, B., Frese, M., & Klehe, U. (2018). Personality-based selection of entrepreneurial borrowers to reduce credit risk: Two studies on prediction models in low-and high-stakes settings in developing countries. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 612–628. <https://doi.org/10.1002/job.2236>
13. Akotey, J. O., & Adjasi, C. K. D. (2016). Does microcredit increase household welfare in the absence of microinsurance? *World Development*, 77, 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.09.005>
14. Amersdorffer, F., Buchenrieder, G., Bokusheva, R., & Wolz, A. (2015). Efficiency in microfinance: Financial and social performance of agricultural credit cooperatives in Bulgaria. *Journal of the Operational Research Society*, 66(1), 57–65. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.162>
15. Castellani, D., & Cincinelli, P. (2015). Dealing with drought-related credit and liquidity risks in MFIs: Evidence from Africa. *Strategic Change*, 24(1), 67–84. <https://doi.org/10.1002/jsc.1998>
16. Chirambo, D. (2017). Enhancing climate change resilience through microfinance: Redefining the climate finance paradigm to promote inclusive growth in Africa. *Journal of Developing Societies*, 33(1), 150–173. <https://doi.org/10.1177/0169796X17692474>
17. Haile, K. K., Nillesen, E., & Tirivayi, N. (2020). Impact of formal climate risk transfer mechanisms on risk-aversion: Empirical evidence from rural Ethiopia. *World Development*, 130, 104930. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104930>
18. Andros, S., & Podiukov, A. (2026). Agricultural credit as a financial support mechanism for environmental transformation and economic growth of agro-industrial enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(20), 240–253. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-17> [in Ukrainian].
19. National Bank of Ukraine. (2016, June 30). On approval of the Regulation on the determination by the banks of Ukraine of the amount of credit risk for active banking operations (Resolution No. 351). <https://rada.gov.ua> (Original work published June 30, 2016, amended February 6, 2026) [in Ukrainian].
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, February 9). On the peculiarities of insurance of agricultural products with state support (Law No. 4391-VI). <https://rada.gov.ua> (Original work published February 9, 2012, amended March 2, 2026) [in Ukrainian].
21. Basel Committee on Banking Supervision. (n.d.). The Basel Framework. Bank for International Settlements. <https://bis.org> [in Ukrainian].
22. International Finance Corporation. (2025, December 10). IFC invests in Ukraine's insurance sector to expand coverage and strengthen business resilience [Press release]. <https://ifc.org> [in Ukrainian].
23. World Bank. (2016). Agricultural sector risk assessment: Methodological guidance for practitioners. <https://worldbank.org> [in Ukrainian].
24. European Banking Authority. (2021). EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms (EBA/REP/2021/18). <https://europa.eu> [in Ukrainian].

Received: 06.05.2026

Accepted: 25.06.2026

Published: 29.09.2026

Андрос С. В., Подюков А. О. Інструменти соціально-екологічного страхування у системі мінімізації кредитних ризиків аграрних підприємств

У статті обґрунтовано концептуальні засади мінімізації кредитних ризиків аграрних підприємств через впровадження інструментів соціально-екологічного страхування як невід'ємної складової ESG-банкінгу. Систематизовано ключові інструменти страхової трансформації (індексне, параметричне та страхування екологічної відповідальності) за напрямками їхнього впливу на показники кредитоспроможності позичальників. Аргументовано інтегровану модель управління ризиками в системі «Агропідприємство–Страховик–Банк», яка спирається на принцип делегування функцій андеррайтингу та моніторингу специфічних агро-ризиків страховому сектору. Розроблено функціональну матрицю перетворення соціально-екологічних небезпек у кредитні переваги («зелені бонуси»), що дає змогу візуалізувати процес переходу від пасивного захисту до активного фінансового інжинірингу. Узагальнено структуру «двоконтурного» захисту кредитної операції, яка поєднує контур операційної стійкості (превентивне збереження ліквідності) та контур фінансового забезпечення (компенсація дефолтних втрат LGD). Доведено економічну результативність запропонованого підходу шляхом порівняльного аналізу сценаріїв, що підтвердив можливість зниження ефективної відсоткової ставки на 3,5% за рахунок ESG-дисконту та оптимізації ризикової премії банку. Здійснено математичне моделювання стрес-сценаріїв (втрата 40% врожаю), результати якого підтвердили здатність інтегрованої моделі перетворити дефолтний стан підприємства у стабільно-прибутковий результат через механізм гарантованого страхового відшкодування. Удосконалено методичні підходи до оцінки фінансової стійкості позичальника через імплементацію динамічної застави та екологічних ковенантів, що забезпечує системну імунізацію капіталу в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: аграрні підприємства, ESG-банкінг, індексне страхування, кредитний ризик, соціально-екологічне страхування, стрес-сценарій, фінансова резильєнтність, фінансові інструменти.

Andros S., Podiukov A. Social and environmental insurance tools in the credit risk mitigation system of agricultural enterprises

The article substantiates the conceptual foundations for mitigating credit risks of agricultural enterprises through the implementation of socio-environmental insurance tools as an integral component of ESG banking. Key insurance transformation instruments (index-based, parametric, and environmental liability insurance) are systematized according to the vectors of their impact on borrowers' creditworthiness indicators. An integrated risk management model within the «Agribusiness–Insurer–Bank» system is argued, based on the principle of delegating specific agricultural risk underwriting and monitoring functions to the insurance sector. A functional matrix for transforming socio-environmental hazards into credit preferences («green bonuses») has been developed, enabling the visualization of the transition from passive protection to active financial engineering. The structure of «double-loop» protection for credit operations is generalized, combining an operational resilience loop (preventive liquidity preservation) and a financial security loop (compensation for Loss Given Default, LGD). The economic effectiveness of the proposed approach is proven through a comparative scenario analysis, which confirmed the possibility of reducing the effective interest rate by 3.5% due to the ESG discount and optimization of the bank's risk premium. Mathematical modeling of stress scenarios (40% crop loss) was conducted, the results of which confirmed the integrated model's ability to transform a potential default state of an enterprise into a stable and profitable outcome through a guaranteed insurance indemnity mechanism. Methodological approaches to assessing borrower financial stability were improved through the implementation of dynamic collateral and environmental covenants, ensuring systemic capital immunization in the face of global challenges.

Keywords: agricultural enterprises, credit risk, ESG banking, financial instruments, financial resilience, index-based insurance, socio-environmental insurance, stress scenario.

СИСТЕМНА АРХІТЕКТУРА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗПОДІЛУ РИЗИКІВ І ФОРМУВАННЯ VALUE FOR MONEY

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів фінансування та реалізації інфраструктурних проектів в умовах обмеженості бюджетних ресурсів і зростання макроекономічної нестабільності. Публічно-приватне партнерство (далі — *PPP*) поступово перетворюється на один із основних інструментів залучення приватного капіталу до реалізації суспільно значущих проектів. Однак, ефективність публічно-приватного партнерства значною мірою залежить від якості інституційного середовища та раціональності розподілу ризиків і доходів між учасниками *PPP*-проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна теорія публічно-приватного партнерства формується як міждисциплінарна система, що поєднує контрактну економіку, теорію трансакційних витрат, інституціоналізм та теорію ризиків. Її ядром є концепція *PPP* як гібридної форми організації виробництва публічних благ, у якій ефективність визначається балансом між розподілом ризиків, стимулюючими контрактами та інституційною спроможністю держави. При цьому сучасні емпіричні дослідження демонструють, що переваги *PPP* не є універсальними і залежать від якості інституційного середовища, структури контракту та здатності мінімізувати інформаційну асиметрію і трансакційні витрати.

В основі контрактного підходу лежить концепція неповних контрактів, згідно з якою довгострокові угоди *PPP* не можуть передбачити всі можливі стани середовища. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи стимулів для приватного партнера та механізмів контролю з боку держави. У межах цього підходу ефективність *PPP* визначається балансом між стимулюванням інновацій та запобіганням опортуністичній поведінці [4]. *PPP* інтерпретується як інструмент оптимізації контрактних відносин у ситуаціях високої невизначеності та асиметрії інформації.

У межах теорії трансакційних витрат *PPP* розглядається як гібридна форма організації між ринком й ієрархією, що дозволяє мінімізувати трансакційні витрати. Вибір на користь *PPP* залежить від специфічності активів, частоти трансакцій та рівня неви-

значеності [11]. Обґрунтовується, що *PPP* доцільне у випадках, коли традиційні державні або ринкові механізми є менш ефективними через високу складність контрактів або значні витрати координації.

Ризик-орієнтований підхід визначає розподіл ризиків як ключовий фактор ефективності *PPP*. Основним принципом є передача ризику тій стороні, яка має найкращі можливості для його управління [3]. Невідповідний розподіл ризиків призводить до зростання вартості проектів, зниження якості послуг і навіть до провалу партнерства, що підтверджується емпіричними дослідженнями.

Концепція *Value for Money (VfM)* передбачає оцінку доцільності використання *PPP* шляхом порівняння його ефективності з традиційними державними формами фінансування. Основна увага приділяється витратам життєвого циклу проекту, якості послуг та рівню ризиків [5]. Застосування *PPP* вважається виправданим лише за умови досягнення чистого виграшу ефективності порівняно з альтернативними механізмами реалізації інфраструктурних проектів.

У межах теорії мегапроектів обґрунтовується, що великі інфраструктурні проекти, зокрема *PPP*, характеризуються систематичним заниженням витрат і завищенням очікуваних вигод. Це пояснюється ефектами «*optimism bias*» та стратегічного викривлення інформації [2]. У зв'язку з цим особливого значення набувають механізми незалежного аудиту, підвищення прозорості та посилення інституційного контролю.

Інституційний або *governance*-підхід розглядає *PPP* як форму взаємодії між державою, бізнесом і суспільством у межах складної мережі відносин. В межах цього підходу обґрунтовується, що ефективність *PPP* залежить від рівня довіри, якості координації та інституційної спроможності держави [6]. Таким чином, *PPP* виходить за межі суто контрактного механізму і трансформується у багаторівневу систему управління публічними ресурсами.

Отже, *PPP* є складною гібридною інституційною конструкцією, ефективність якої визначається економічними параметрами, якістю контрактного дизайну, оптимальністю розподілу ризиків та рівнем розвитку інституційного середовища. Ключо-



вими детермінантами успішності *PPP* виступають здатність держави забезпечити належне управління, прозорість і контроль, а також адаптивність контрактних механізмів до умов невизначеності.

Попри значну кількість досліджень, присвячених *PPP*, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного моделювання взаємодії держави, приватного партнера та ринку як цілісної системи з урахуванням каузально-циклічних зв'язків. Особливої уваги потребує проблема асиметричного розподілу ризиків і забезпечення довгострокової фінансової стійкості проєктів через критерії *VfM* та *NPV*. Означене обумовлює необхідність поглиблення теоретико-методичних підходів до формування інституційно-економічної моделі *PPP* та визначає актуальність цього дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток інституційно-економічної моделі державно-приватного партнерства, що базується на ефективній алокації ризиків, доходів і відповідальності між державою та приватним партнером з урахуванням забезпечення *VfM* та фінансової стійкості проєктів. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідити інституційні функції держави у *PPP*;
- проаналізувати роль контракту як механізму алокації ризиків;
- обґрунтувати принципи ефективного розподілу ризиків;
- сформувати системну модель взаємодії учасників *PPP*;
- оцінити умови досягнення *VfM*.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування *PPP* як форми взаємодії держави та приватного сектору у сфері реалізації інфраструктурних і суспільно значущих проєктів.

Предметом дослідження є інституційно-економічні відносини, що виникають у процесі розподілу ризиків, доходів і відповідальності між учасниками *PPP*, а також механізми контрактного регулювання та забезпечення ефективності *PPP*-проєктів.

Виклад основного матеріалу. Інституційна архітектура *PPP* ґрунтується на функціональному розмежуванні ролей держави та приватного партнера, які, маючи різну економічну природу та мотивацію, формують комплементарну систему взаємодії. Такий підхід забезпечує досягнення синергетичного ефекту та підвищення ефективності реалізації інфраструктурних проєктів [3].

У *PPP* держава виступає інституційним регулятором, формуючи нормативно-правове середовище, встановлюючи правила функціонування та здійснюючи контроль за виконанням контрактів. Натомість приватний партнер є економічним агентом, який діє в межах цих правил, адаптуючи діяльність до регуляторних і ринкових умов [12].

Порівняльний аналіз функцій держави та приватного партнера у *PPP*, що наданий у таблиці 1, свідчить про їхню інституційну комплементарність.

Держава забезпечує формування інституційного середовища, стабілізацію та стратегічну координацію, тоді як приватний сектор виступає носієм інвестиційної та операційної ефективності.

Принципова відмінність полягає у природі їхніх цілей. Держава зорієнтована на максимізацію суспільного добробуту та довгострокову стійкість, тоді як приватний партнер піклується про досягнення прибутковості своєї діяльності з урахуванням ризиків. Саме поєднання цих функцій забезпечує формування синергетичного ефекту, який проявляється у досягненні *VfM*.

У межах стабілізаційних функцій держава забезпечує макроекономічну та політичну стабільність, а також надає гарантії, що знижують рівень невизначеності. Приватний партнер, у свою чергу, інтегрує ці гарантії у фінансові моделі, що дозволяє зменшити ризик-премію та оптимізувати структуру фінансування [13].

Фінансова взаємодія сторін має асиметричний характер. Держава виконує фіскальну функцію, формуючи доходи (податки, концесійні платежі) та здійснюючи витрати (субсидії, трансферти). Приватний партнер виступає основним інвестором, залучаючи капітал і забезпечуючи фінансування проєкту. Держава виступає як отримувач і розпорядник бюджетних ресурсів. Приватний партнер генерує основні доходи через ринок або контрактні платежі. Держава знижує вартість капіталу (*WACC*) через гарантії та інституційну стабільність, а приватний партнер формує структуру фінансування та несе ризик її подорожчання [1].

В операційній площині держава делегує функції будівництва та експлуатації приватному партнеру, що дозволяє реалізувати переваги його операційної ефективності та бере на себе політичні та регуляторні ризики. Приватний партнер несе інвестиційні, операційні та ризики попиту. Такий підхід відповідає принципу ефективної алокації ризиків [9].

Для оцінки ефективності держава застосовує критерій *VfM*, порівнюючи модель *PPP* із традиційною державною альтернативою *PSC*. Приватний партнер орієнтується на досягнення позитивної *NPV* та прийнятного рівня прибутковості [10].

У стратегічному вимірі держава визначає пріоритети розвитку та формує портфель проєктів, тоді як приватний сектор забезпечує їх реалізацію. Відмінності у часових горизонтах зумовлені різною природою інтересів: держава орієнтована на довгостроковий суспільний ефект, а бізнес — на окупність інвестицій.

Отже, функції держави та приватного партнера у *PPP* є взаємодоповнюючими, але асиметричними. Держава забезпечує інституційні умови та стабільність, тоді як приватний сектор — інвестиції, операційну ефективність і управління ризиками. Така комплементарність є ключовою передумовою формування *VfM* та забезпечення ефективності *PPP*.

Ефективність *PPP* визначається не лише розподілом функцій, але й ступенем їх узгодженості, що

Таблиця 1. Порівняльна характеристика функцій держави та приватного партнера у державно-приватному партнерстві

Функціональний аспект	Держава	Приватний партнер (бізнес)
Інституційно-регуляторна функція	Формує нормативно-правове середовище, забезпечує стабільність та виступає гарантом системи	Діє в межах встановлених правил, адаптує бізнес-модель до регуляторних умов
Стратегічна функція	Визначає пріоритети розвитку, формує політику PPP та довгострокові цілі	Реалізує проекти відповідно до стратегічних орієнтирів і ринкових можливостей
Фінансово-інвестиційна функція	Забезпечує бюджетну підтримку, гарантії, податкові стимули, може співфінансувати проект	Залучає інвестиції (equity, debt), формує фінансову модель і структуру капіталу
Фіскально-економічна функція	Оптимізує бюджетні витрати, отримує податкові та концесійні надходження, оцінює V/M	Генерує доходи, забезпечує ефективність витрат і досягнення фінансових показників
Операційно-виробнича функція	Делегує виконання (повністю або частково), здійснює загальний нагляд	Забезпечує проектування, будівництво, експлуатацію та управління об'єктом
Контрактно-координаційна функція	Ініціює, структурує та контролює виконання контракту	Виконує контрактні зобов'язання, оптимізує реалізацію та взаємодію сторін
Функція управління ризиками	Несе системні (політичні, регуляторні) ризики, формує механізми їх мінімізації	Несе передані ризики (інвестиційні, операційні, попиту), управляє їх вартістю
Функція управління грошовими потоками	Формує та перерозподіляє бюджетні потоки (субсидії, платежі, гарантії)	Генерує основні cash-flow проекту через тарифи, платежі користувачів
Функція вартості капіталу (WACC)	Знижує ризики через гарантії та стабільність, впливає на вартість фінансування	Визначає WACC залежно від ризиків, структури капіталу та умов фінансування
Функція забезпечення публічної цінності	Забезпечує суспільний добробут, доступність та якість послуг	Забезпечує ефективність, якість послуг і досягнення KPI
Інноваційно-технологічна функція	Стимулює інновації через політику, стандарти та вимоги	Впроваджує технологічні та управлінські інновації
Екологічно-соціальна функція (ESG)	Встановлює екологічні та соціальні стандарти, контролює їх дотримання	Інтегрує ESG-принципи у реалізацію проекту
Функція прозорості та підзвітності	Забезпечує відкритість, аудит і суспільний контроль	Забезпечує звітність, розкриття інформації та відповідність KPI

Джерело: складено автором за [5, 9, 11, 12]

реалізується через контрактні механізми та інституційний дизайн партнерства. Представлена на рис. 1 модель відображає системну архітектуру PPP як багаторівневої інституційно-економічної конструкції, що поєднує регуляторні, фінансові та операційні компоненти.

Ключовим елементом забезпечення ефективності PPP виступає раціональна алокація ризиків, доходів і відповідальності між державою та приватним партнером. Інституційно держава виконує функції регулятора, гаранта стабільності та фіскального бенефіціара, забезпечуючи формування нормативно-правового середовища, контроль за виконанням контрактів та отримання податкових і концесійних надходжень.

Водночас приватний партнер виступає основним носієм інвестиційного та операційного навантаження, формуючи грошові потоки за рахунок тарифів або платежів кінцевих споживачів. При цьому на нього покладається більшість мікроекономічних ризиків, зокрема інвестиційні, операційні та ризики попиту.

Контракт PPP виконує функцію ключового механізму перерозподілу ризиків, базуючись на принципі їх передачі тій стороні, яка має найвищу спроможність до управління відповідними ризиками. Ефективність такої моделі визначається через досягнення позитивних значень NPV, що забезпечує довгострокову фінансову стійкість проекту. Асиметричний розподіл ризиків (із концентрацією на стороні приватного партнера) компенсується потенційно вищою нормою прибутку, тоді як держава мінімізує

свої втрати, виконуючи стабілізаційну та регуляторну функції.

Наведена схема (рис. 1) відображає системну архітектуру PPP як інституційно-економічного механізму розподілу функцій, ризиків і фінансових потоків між державою та приватним сектором. Її логіка побудована за принципом каузально-циклічної взаємодії, де кожен елемент впливає на формування результатів (прибутків/збитків) через контрактні та ринкові механізми.

У межах досліджуваної моделі держава виконує функцію ключового інституційного регулятора, формуючи базові умови функціонування партнерства. Її роль реалізується через три взаємопов'язані функціональні блоки: регуляторний, гарантійний та фіскальний.

Регуляторна функція передбачає формування нормативно-правового середовища, встановлення стандартів якості послуг, а також здійснення контролю за виконанням умов контракту. Ефективне регулювання є ключовим фактором зниження інституційних ризиків та забезпечення довіри між сторонами партнерства [12].

Гарантійна функція держави полягає у мінімізації ризиків приватного сектору шляхом надання державних гарантій, компенсаційних механізмів та забезпечення стабільності правил гри. Це дозволяє зменшити премію за ризик та, відповідно, вартість капіталу для інвестора [13].

Фіскальна функція охоплює формування бюджетних потоків, пов'язаних із реалізацією PPP, зокрема податкові надходження, концесійні платежі

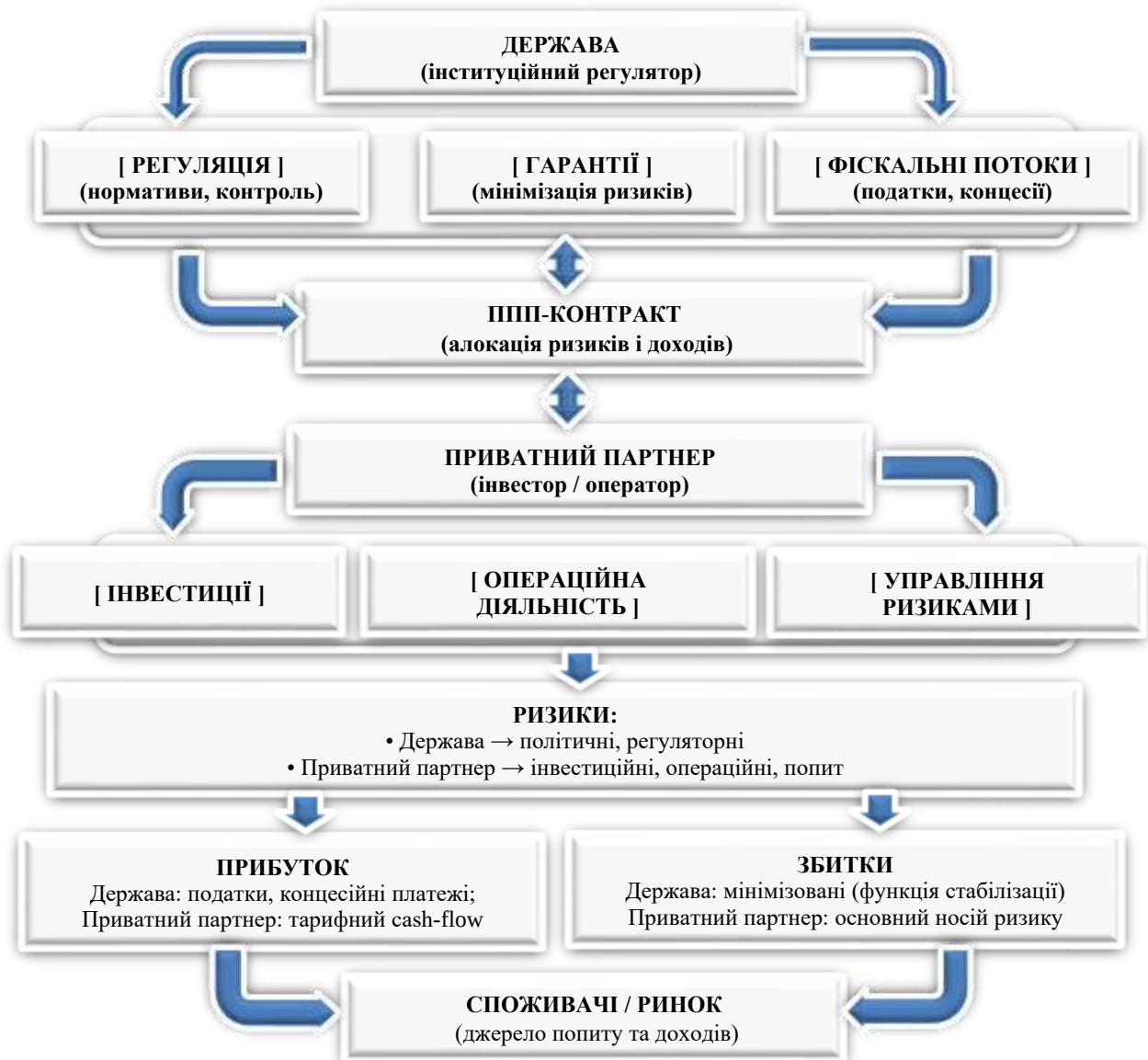


Рис. 1. Системна архітектура публічно-приватного партнерства

Джерело: сформовано автором

та можливі бюджетні трансфери. У цьому контексті PPP розглядається як інструмент оптимізації державних витрат і підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [1].

Центральним елементом моделі виступає *PPP*-контракт, який визначає структуру взаємодії між державою та приватним партнером. Його економічна сутність полягає в алокації ризиків, доходів і відповідальності між сторонами.

З позицій теорії контрактів, такі угоди є неповними, оскільки не здатні врахувати всі можливі майбутні стани економічного середовища [4]. Відтак, вони передбачають механізми адаптації, включаючи перегляд умов контракту та перерозподіл зобов'язань. Ключовим критерієм ефективності контракту є досягнення *VfM*, тобто оптимального співвідношення витрат і вигод протягом життєвого циклу проекту [9].

Приватний партнер у моделі виконує функції інвестора та оператора, забезпечуючи фінансування, будівництво та експлуатацію об'єкта. Його діяльність структурована за трьома напрямками: інвестиції, операційна діяльність та управління ризиками.

Інвестиційна складова передбачає залучення фінансових ресурсів (власного капіталу та боргового фінансування), що є характерним для моделей проектного фінансування [13]. Операційна діяльність включає управління об'єктом і надання послуг кінцевим споживачам, тоді як управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку та мінімізацію [3].

Одним із фундаментальних принципів функціонування *PPP* є розподіл ризиків відповідно до здатності сторін ефективно ними управляти. У представленій моделі держава бере на себе політичні та

регуляторні ризики, тоді як приватний партнер несе інвестиційні та операційні ризики.

Такий підхід відповідає концепції ефективної алокації ризиків, яка передбачає мінімізацію загальних витрат проекту шляхом передання кожного ризику тій стороні, яка має найкращі інструменти для його управління [11]. Неправильний розподіл ризиків може призводити до виникнення проблем морального ризику та неефективного використання ресурсів, що підкреслює необхідність ретельного контрактного дизайну.

Фінансові результати реалізації *PPP* формуються у вигляді потоків прибутків і збитків, які розподіляються між сторонами. Держава отримує вигоди у формі податкових надходжень та концесійних платежів, тоді як приватний партнер генерує дохід через тарифні платежі або інші форми монетизації проекту. Водночас, у разі реалізації негативних сценаріїв держава може нести витрати на стабілізацію системи, а приватний партнер зазнає прямих фінансових втрат.

Фундаментом у моделі є ринок (джерело попиту та доходів), який забезпечує формування попиту на послуги та, відповідно, генерацію доходів. Саме платоспроможний попит визначає фінансову життєздатність проекту та рівень його залежності від державної підтримки.

У цьому контексті *PPP* можна розглядати як механізм трансформації суспільного попиту у фінансові потоки, що забезпечують повернення інвестицій та отримання прибутку.

Запропонована модель має циклічний характер, що відображає наявність зворотних зв'язків між її елементами. Результати реалізації проекту (прибутки або збитки) впливають на подальшу державну політику, умови контрактів та поведінку приватних інвесторів [7].

Отже, запропонована інституційно-економічна модель *PPP* демонструє, що ефективність партнерства визначається не лише фінансовими параметрами, а й якістю інституційного середовища, структурою контракту та ефективністю розподілу ризиків. *PPP* виступає складною системою взаємодії держави, бізнесу та ринку, в якій досягнення синергетичного ефекту можливе лише за умови збалансованості інтересів усіх учасників.

У сучасній теорії *PPP* ризик розглядається як економічна категорія, що визначає структуру витрат і доходів проекту. Отже, ефективна алокація ризиків є одним із ключових драйверів *VfM*. Це пояснюється тим, що кожен ризик має вартісну оцінку (*risk-adjusted cost*), а включення або передача ризику змінює очікувані витрати, структуру *cash-flow* та ставку дисконту. Тобто, неправильна алокація ризиків або збільшує загальні витрати проекту, або призводить до неефективного розподілу відповідальності.

У системі прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації інфраструктурних проектів, показник *VfM* виступає ключовим критерієм вибору між

традиційними державними закупівлями та механізмами *PPP/концесії*. Кількісна оцінка *VfM* ґрунтується на порівняльному аналізі *NPV* протягом усього життєвого циклу об'єкта.

Згідно з міжнародною методологією [12], кількісна оцінка *VfM* ґрунтується на порівняльному аналізі чистих приведених витрат протягом усього життєвого циклу об'єкта. Показник *VfM* визначається як різниця між витратами за базовою державною моделлю (*PSC*) та моделлю партнерства (*PPP*):

$$VfM = NPC_{PSC} - NPC_{PPP} \quad (1)$$

де: NPC_{PSC} (Net Present Cost of Public Sector Comparator) — ризик-скоригована приведена вартість витрат держави за традиційної процедури закупівель; NPC_{PPP} (Net Present Cost of PPP) — приведена вартість витрат держави у разі реалізації проекту на засадах партнерства. Критерієм доцільності реалізації інфраструктурного проекту за моделлю *PPP* є дотримання умови:

$$VfM > 0 \quad (2)$$

Якщо $VfM > 0$, модель *PPP* є більш ефективною. Це означає, що попри вищу вартість приватного капіталу, вигоди від передачі ризиків приватному сектору та вища операційна ефективність інвестора нівелюють різницю у витратах.

Якщо $VfM < 0$, традиційна модель бюджетного фінансування є економічно доцільнішою, оскільки приватний партнер не забезпечує достатньої компенсації за прийняті на себе ризики.

Як підкреслюється у дослідженнях [1, 9], *VfM* досягається тоді, коли ризик-скоригована приведена вартість *PPP* є нижчою за альтернативну модель. Передача ризику приватному партнеру відбувається через зміну грошових потоків (*cash-flow*), що зменшує очікувані витрати держави, підвищуючи при цьому плату приватному партнеру (*risk premium*). Ефективне управління ризиком призводить до зниження загальних витрат та зростання *VfM*.

Ризики впливають на ставку дисконту *WACC* та структуру фінансування через ризик-премію та вартість капіталу. Ефективна передача ризиків обумовлює зниження премії за ризик. Неефективна передача ризиків призводить до зростання вартості фінансування, що прямо змінює *NPV* проекту. У межах *VfM*-аналізу кожен ризик оцінюється у грошовому виразі та додається до відповідної сторони (держави або приватного партнера).

Таким чином у *PSC* (Public Sector Comparator - Державна альтернатива) враховуються ризики держави, а у *PPP* — ризики, передані приватному сектору. Перерозподіл цих ризик-вартостей формує різницю *NPV*.

Згідно з міжнародними підходами ризик має бути переданий тій стороні, яка може мінімізувати його вартість. Принцип ефективної алокації ризиків визнається основною умовою максимізації *VfM*. Цей принцип забезпечує зниження сукупних витрат життєвого циклу проекту, сприяючи підвищенню ефективності управління ризиками та покращенню

фінансових результатів. Тобто, оптимальна алокація ризиків підвищує VfM через зниження витрат управління ризиками.

У практиці *PPP* формується асиметричний розподіл ризиків. Приватний партнер бере на себе операційні та інвестиційні ризики, а держава — політичні та регуляторні ризики. Це призводить до підвищення ризик-навантаження на приватний сектор, але одночасно — до зростання очікуваної норми прибутку. Таким чином досягається рівновага, коли приватний партнер, більше ризикуючи підвищує норму прибутку, а держава, зменшуючи ризики, несе фінансові зобов'язання.

Узагальнюючи, VfM як функцію алокації ризиків можна представити у вигляді функціональної залежності:

$$VfM = f(RA, RC, DR, CF) \quad (3)$$

де: *RA* (*Risk Allocation*) — визначає розподіл відповідальності; *RC* (*Risk Cost*) — формує витрати; *DR* (*Discount Rate*) — відображає ризик; *CF* (*Cash Flow Structure*) — визначає дохідність.

Таким чином, взаємозв'язок між структурою розподілу ризиків та досягненням VfM має причинно-наслідковий характер і реалізується через механізм формування *NPV* проекту. Ефективна алокація ризиків забезпечує мінімізацію сукупних витрат життєвого циклу на основі оптимізації структури фінансових потоків, а також зниження вартості капіталу та формування позитивного *NPV* для учасників.

Відповідно, саме ризик-орієнтований дизайн контракту виступає ключовим фактором досягнення економічної ефективності *PPP* та забезпечення довгострокової фінансової стійкості проектів.

Інтегрована модель, що представлена на рис. 2, відображає системний механізм впливу алокації ризиків на формування фінансових результатів проектів *PPP* через взаємодію трьох ключових трансмісійних каналів: зміни грошових потоків, вартості капіталу та очікуваної вартості ризиків.

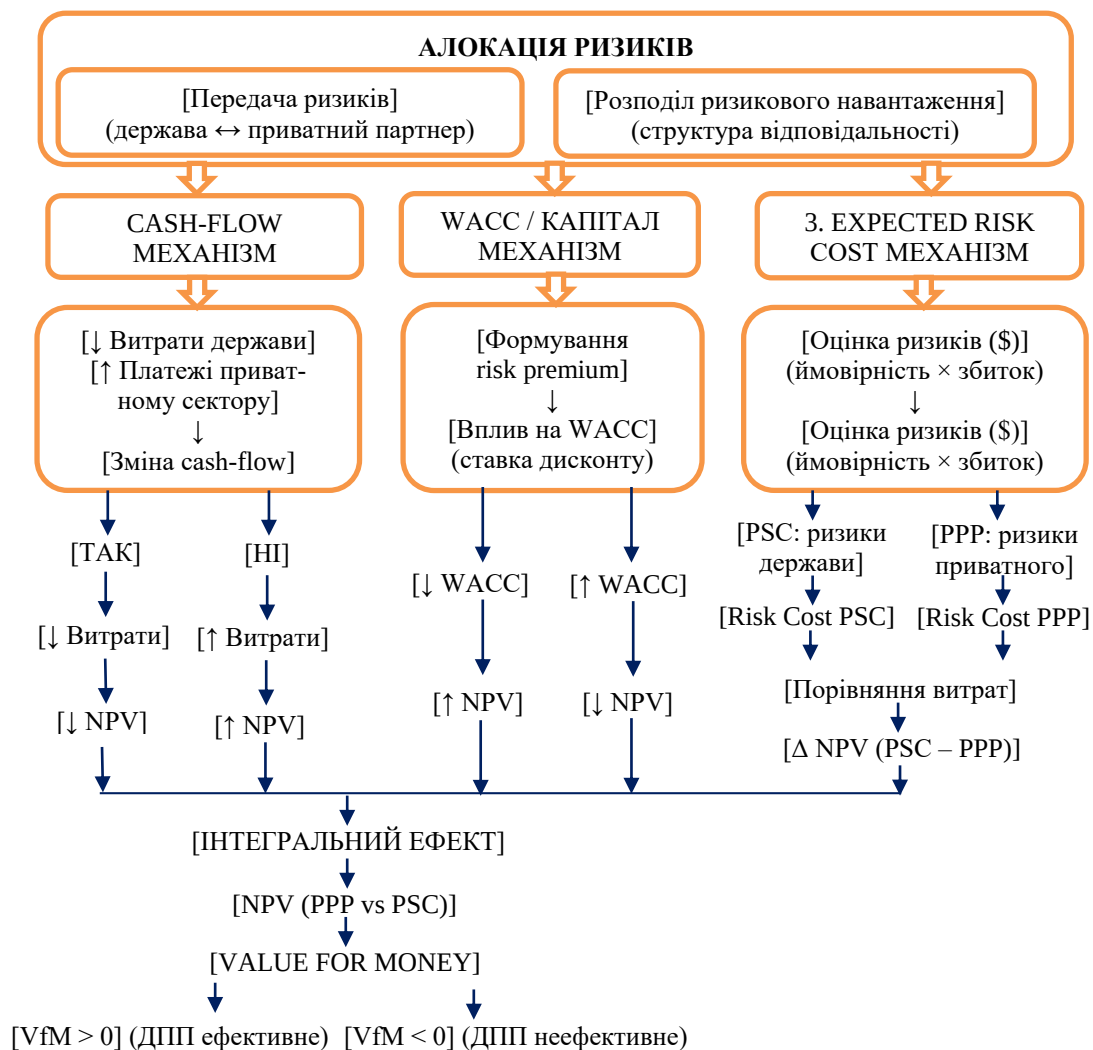


Рис. 2. Інтегрована модель впливу алокації ризиків на формування *NPV* та VfM у проектах *PPP*

Джерело: сформовано автором

У межах запропонованого підходу алокація ризиків розглядається як первинний інституційно-економічний фактор, що визначає структуру розподілу відповідальності між державою та приватним партнером. На цьому етапі формується базова конфігурація фінансових і ризикових зобов'язань сторін, яка надалі трансформується у кількісні параметри ефективності проекту.

Перший канал впливу реалізується через зміну грошових потоків (cash-flow). Передача частини ризиків приватному партнеру зумовлює одночасне зниження очікуваних витрат держави та зростання платежів на користь приватного сектору у вигляді премії за ризик.

У разі, якщо приватний партнер має вищу здатність до управління відповідними ризиками, відбувається зниження сукупних витрат життєвого циклу проекту, що позитивно впливає на NPV . Натомість неефективна алокація ризиків призводить до зростання витрат і погіршення фінансових результатів.

Другий канал пов'язаний із формуванням вартості капіталу ($WACC$) через механізм ризик-премії. Розподіл ризиків безпосередньо впливає на рівень невизначеності для інвестора, що трансформується у відповідну премію за ризик та визначає величину середньозваженої $WACC$. Ефективна алокація ризиків сприяє зниженню ризик-премії та вартості фінансування, що, у свою чергу, зменшує ставку дисконту та підвищує NPV проекту. Водночас надмірне або нерациональне перекладання ризиків на приватного партнера зумовлює зростання $WACC$ та зниження інвестиційної привабливості проекту.

Третій канал реалізується через оцінку очікуваної вартості ризиків (Expected Risk Cost), яка є ключовим елементом методології визначення VfM . У межах цього підходу кожен ризик підлягає кількісній оцінці у грошовому вираженні з урахуванням імовірності його настання та потенційних втрат. Подальший розподіл цих ризиків між державою та приватним партнером формує різну структуру витрат у порівняльних моделях реалізації проекту — традиційній державній (Public Sector Comparator) та моделі PPP . Саме різниця між сукупними ризик-скоригованими витратами цих моделей визначає величину чистої приведеної вартості та, відповідно, наявність або відсутність VfM .

Синергія зазначених каналів забезпечує формування інтегрального ефекту, який проявляється у зміні чистої приведеної вартості проекту. У цьому контексті VfM виступає узагальнюючим критерієм ефективності, що відображає доцільність реалізації проекту за моделлю PPP порівняно з альтернативними формами фінансування.

Таким чином, запропонована інтегрована модель демонструє, що алокація ризиків є системоутворюючим елементом PPP , який через комплекс взаємопов'язаних фінансових механізмів визначає кінцеві результати проекту. Ефективність партнерства досягається за умови узгодженості розподілу ризиків із можливостями їх управління, що забезпечує мінімізацію сукупних витрат, оптимізацію $WACC$ та формування позитивного VfM .

Висновки. Ефективність PPP визначається функціями держави чи бізнесу та рівнем їхньої інституційної узгодженості і взаємодії. Асиметрія функцій (регуляторно-стабілізаційна роль держави та інвестиційно-операційна роль приватного партнера) формує комплементарну систему, яка забезпечує зниження трансакційних витрат і підвищення загальної ефективності проекту.

Ключовим механізмом формування економічної ефективності PPP є розподіл ризиків. Його вплив на проект PPP реалізується через три взаємопов'язані канали: (1) трансформацію грошових потоків, (2) зміну $WACC$, (3) перерозподіл очікуваної вартості ризиків. Саме через ці канали формується NPV , яка визначає досягнення VfM .

Досягнення позитивного VfM можливе лише за умови оптимальної алокації ризиків, коли кожен ризик передається стороні, здатній мінімізувати його вартість. Неефективний розподіл ризиків призводить до зростання $WACC$, погіршення грошових потоків і зниження NPV , що підкреслює ключову роль контрактного дизайну як інструменту забезпечення фінансової стійкості PPP .

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку інтегрованих сценарних та стохастичних моделей ефективності PPP , що враховують макроекономічну волатильність та оптимізують розподіл ризиків у реальному часі, а також на вдосконалення методології оцінки VfM .

ЛІТЕРАТУРА

1. Engel E., Fischer R., Galetovic A. The economics of public-private partnerships: A basic guide. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 180 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139565615>
2. Flyvbjerg B. Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built — and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy*. 2009. Vol. 25, No. 3. P. 344–367. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024>
3. Grimsey D., Lewis M. K. Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2004. 268 p. <https://doi.org/10.4337/9781845423438>
4. Hart O. Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. *The Economic Journal*. 2003. Vol. 113, No. 486. P. 69–76. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
5. HM Treasury. A new approach to public private partnerships. London : UK Government, 2012. 91 p.
6. Hodge G. A., Greve C., Biygautane M. Do public-private partnerships work? Evaluating PPPs in public infrastructure. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, No. 5. P. 679–700. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428410>
7. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

8. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2008. 142 p. <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
9. PPP Alliance. Value for Money (VfM) in PPPs. 2025. URL: <https://www.PPPalliance.org/> (дата звернення: 21.04.2026).
10. Wang H., Lin Q., Zhang Y. Risk cost measurement of value for money evaluation in PPP projects. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 9. Art. 5547. <https://doi.org/10.3390/su14095547>
11. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36, No. 2. P. 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
12. World Bank. Public-private partnerships reference guide (Version 3.0). Washington, DC : World Bank, 2017. 226 p. <https://doi.org/10.1596/29052>
13. Yescombe E. R. Public-private partnerships in infrastructure: Principles of policy and finance. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2018. 562 p. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100766-2.00002-4>

Надійшла до редакції 06.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2014). *The economics of public-private partnerships: A basic guide*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139565615>
2. Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built — and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy*, 25(3), 344–367. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024>
3. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845423438>
4. Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. *The Economic Journal*, 113(486), 69–76. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
5. HM Treasury. (2012). *A new approach to public private partnerships*. London: UK Government.
6. Hodge, G. A., Greve, C., & Biygautane, M. (2018). Do public-private partnerships work? Evaluating PPPs in public infrastructure. *Public Management Review*, 20(5), 679–700. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428410>
7. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
8. OECD. (2008). Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
9. PPP Alliance. (2025). *Value for Money (VfM) in PPPs*. URL: <https://www.PPPalliance.org/>
10. Wang, H., Lin, Q., & Zhang, Y. (2022). Risk cost measurement of value for money evaluation in PPP projects. *Sustainability*, 14(9), 5547. <https://doi.org/10.3390/su14095547>
11. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
12. World Bank. (2017). *Public-private partnerships reference guide* (Version 3.0). Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/29052>
13. Yescombe, E. R. (2018). *Public-private partnerships in infrastructure: Principles of policy and finance* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100766-2.00002-4>

Received: 06.05.2026

Accepted: 25.06.2026

Published: 29.09.2026

Островецький В. І. Системна архітектура державно-приватного партнерства: інституційні механізми розподілу ризиків і формування Value for Money

У статті досліджено інституційну архітектуру державно-приватного партнерства (PPP) як системи взаємодії держави та приватного сектора, що ґрунтується на функціональному розмежуванні ролей і асиметричному розподілі ризиків. Обґрунтовано комплементарний характер їхніх функцій, який забезпечує підвищення ефективності реалізації інфраструктурних проєктів. Встановлено, що ключовим фактором ефективності PPP є алокація ризиків, яка впливає на результати проєкту через зміну грошових потоків, вартості капіталу та очікуваних ризик-скоригованих витрат. Доведено, що оптимальний розподіл ризиків забезпечує мінімізацію сукупних витрат і формування позитивної чистої приведеної вартості, що визначає досягнення Value for Money. Наукова новизна полягає у подальшому розвитку інтегрованого підходу до аналізу PPP, який поєднує інституційний, фінансовий і ризик-орієнтований компоненти, а також у формалізації причинно-наслідкового зв'язку «алокція ризиків→NPV→Value for Money».

Ключові слова: державно-приватне партнерство, інституційна архітектура, розподіл ризиків, алокація ризиків, ефективність проєктів, чиста приведена вартість, Value for Money, інтегрований фінансово-інституційний аналіз.

Ostrovetskyi V. System architecture of public-private partnerships: institutional mechanisms of risk allocation and Value for Money formation

The article examines the institutional architecture of public-private partnerships (PPP) as a system of interaction between the state and the private sector, based on the functional differentiation of roles and the asymmetric allocation of risks. The complementary nature of their functions is substantiated, ensuring enhanced efficiency in the implementation of infrastructure projects. It is established that the key determinant of PPP effectiveness is risk allocation, which affects project outcomes through changes in cash flows, cost of capital, and expected risk-adjusted costs. It is demonstrated that optimal risk allocation ensures the minimization of total costs and the formation of a positive net present value (NPV), which determines the achievement of Value for Money.

The scientific novelty lies in the further development of an integrated approach to PPP analysis, combining institutional, financial, and risk-based components, as well as in the formalization of the causal relationship «risk allocation→NPV→Value for Money».

Keywords: public-private partnership, institutional architecture, risk allocation, allocation of risks, project efficiency, net present value, Value for Money, integrated financial and institutional analysis.

Ігор Станіславович Вірієнко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0007-5389-2697

e-mail: all0904@ukr.net;

Юрій Анатолійович Богутенко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0006-2016-4311

e-mail: yuriy.bogutenko@pioneer.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Андрій Заалович Іванов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0001-9016-6228

e-mail: zaalovich@gmail.com

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ В АДАПТИВНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції та інформаційного перенасичення інформаційного поля одним із ключових завдань маркетингу є ефективна комунікація зі споживачем. Традиційні текстові повідомлення дедалі більше поступаються місцем візуальним форматам. Візуалізація інформації дозволяє не лише привернути увагу цільової аудиторії, а й впливати на її поведінку шляхом формування емоційних зв'язків, посилювати запам'ятовування та стимулювати купівельні рішення. В умовах діджиталізації економіки, високої конкуренції та скорочення часу привернення уваги споживачів, маркетингові комунікації мають бути максимально ефективними та адаптивними. Візуалізація інформації, яка охоплює графічні, візуальні, інтерактивні елементи, стає ключовим чинником впливу на поведінку споживача, сприяючи формуванню купівельних рішень, підвищенню впізнаваності брендів та залученню цільової аудиторії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика візуальної комунікації активно розглядається у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, І. Ковшова акцентує увагу на зростанні ролі візуального брендингу у формуванні споживчої лояльності. Дослідження А. Доколової висвітлюють психологічні аспекти впливу графіки та дизайну на прийняття рішень.

В. Арнхейм підкреслює важливість композиції та структури зображень у сприйнятті інформації. Аналітика компанії HubSpot підтверджує, що пости з візуальними елементами у соціальних мережах отримують на 94% більше переглядів. А. Міронова аналізує когнітивний ефект візуального контенту та його роль у залученні уваги. С. Henderson та Р. Cote досліджу-

ють взаємозв'язок між дизайном упаковки та споживчими уподобаннями.

Водночас до сьогодні бракує комплексних досліджень, в яких розглядалися б проблеми візуалізації інформації як інструменту впливу на поведінку споживача з урахуванням бажаного для виробника результату продажу продукції.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті — комплексно дослідити роль візуалізації інформації як ефективного маркетингового інструменту впливу на поведінку споживача із залученням статистичних даних та практичних прикладів.

Матеріал та методи дослідження. У статті було використано комплекс методів, що забезпечують наукову достовірність отриманих результатів. Теоретико-аналітичний метод дозволив систематизувати наявні дослідження з проблематики візуалізації інформації в маркетингу та окреслити ключові напрями її впливу на поведінку споживача. Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення практик використання візуального контенту на українському та міжнародних ринках. Емпіричний метод базувався на узагальненні статистичних даних дослідницьких компаній, що дало можливість підтвердити ефективність візуалізації у формуванні купівельних рішень. У сукупності використані методи забезпечили цілісність дослідження та досягнення його мети.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сучасних маркетингових комунікаціях візуалізація інформації посідає ключове місце серед засобів впливу на споживача. Вона виступає не лише способом подання даних, а повноцінною комунікаційною технологією, що поєднує емоційні,



когнітивні та поведінкові механізми впливу на аудиторію. На відміну від традиційних текстових повідомлень, які вимагають значних інтелектуальних зусиль для обробки, візуальні матеріали активують природні канали сприйняття людиною необхідної інформації та забезпечують швидке формування смислових зв'язків у її свідомості. Це пояснює зростання їхньої ролі в цифровому маркетингу, де швидкість взаємодії між брендом і споживачем є вирішальною.

Візуалізація інформації в маркетингу ґрунтується на здатності людини створювати асоціативні зв'язки, переробляти образи та формувати цілісні уявлення про явища. Будь-який візуальний елемент — колір, лінія, форма, композиція, анімація — несе певне семантичне навантаження, що впливає на емоційний стан людини. Саме тому візуальна комунікація часто сприймається як мова, що функціонує за своїми логічними та психологічними законами. Вона здатна передавати складні інформаційні блоки через прості образи, завдяки чому покупець швидко залучається до комунікації, ухвалює рішення або формує необхідне ставлення до бренду. Важливою характеристикою візуалізації є її здатність забезпечувати рівновагу між раціональними та емоційними компонентами сприйняття. Більшість маркетингових повідомлень сьогодні розрахована не лише на інформування, а й на створення емоційного досвіду, який забезпечує глибшу та довготривалу взаємодію між споживачем і брендом [6, с. 16]. Візуальні елементи стають каталізатором цього досвіду. Емоційний вплив сприяє формуванню довіри, відчуття безпеки, естетичної насолоди, а також мотивацій, пов'язаних із соціальним статусом, приналежністю чи самовираженням.

У цьому контексті важливою є роль кольорових рішень. Колір — один з найбільш швидких каналів впливу, адже він моментально зчитується людьми і може провокувати конкретні реакції. Теплі кольори активізують, холодні — заспокоюють, нейтральні — створюють відчуття технологічності чи чистоти. У маркетингу кольори використовуються для підсилення емоційного фону, акцентування уваги на важливих елементах, а також для формування індивідуальності бренду. Саме завдяки цьому певні кольорові палітри миттєво асоціюються з відомими компаніями, перетворюючись на елемент айдентики. Водночас не менш важливим компонентом є форма та композиція. Урівноваженість зображення, логічність структури, ритм повторення елементів, у тому числі і кольору, пропорції — усе це створює для глядача відчуття гармонії та цілісності. Бренди, які правильно використовують композиційні принципи, отримують більш високу оцінку з боку аудиторії, оскільки їх візуальна комунікація здається більш професійною, достовірною та привабливою. Це має прямий вплив на поведінкові реакції: спо-

живач більше довіряє продукту, частіше взаємодіє з контентом і більш схильний до здійснення покупки.

Особливого значення сьогодні набувають інтерактивні форми візуалізації, які виникли з розвитком цифрових платформ і мобільних технологій. Анімації, AR- і VR-елементи, 360-градусні огляди. Гейміфіковані інтерфейси забезпечують так званий «ефект занурення», в результаті якого споживач стає активним учасником комунікаційного процесу. Це логічно доповнює вплив статичних зображень, оскільки користувач не лише спостерігає, а й взаємодіє з візуальним контентом. Такий формат підсилює емоційний компонент, формує індивідуальне враження та полегшує прийняття рішень. Саме інтерактивність є одним із головних трендів розвитку маркетингової візуалізації у найближчі роки. Усе це доповнює структура подання інформації. Візуальний контент має бути логічно організованим, доступним для швидкого прочитання та максимально зрозумілим. Звідси популярність інфографіки, діаграм, схем та піктограм. Вони дозволяють компактно передавати значні масиви даних, які в текстовому форматі були б складними для сприйняття. Графічні моделі забезпечують системність сприйняття, допомагають підкреслити причинно-наслідкові зв'язки, продемонструвати тенденції або структуру певного явища.

У маркетингу візуалізація відіграє також стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг. У середовищі, де споживачі щодня зустрічають сотні рекламних повідомлень, саме візуальна складова визначає, яке повідомлення буде помічене, а яке — ні. Саме тому сучасні компанії активно інвестують у дизайн упаковки, редизайн сайтів, вдосконалення бренд-айдентики, оскільки ці елементи стають першою точкою контакту між аудиторією та товаром. Від того, наскільки професійно побудована візуальна система бренду, залежить рівень впізнаваності, емоційний зв'язок зі споживачами та здатність компанії формувати стандарти якості. Успішність візуалізації залежить і від здатності адаптуватися до культурних кодів конкретної аудиторії. Те, що ефективно працює в одній країні, може бути неприйнятним або нечитабельним в іншій. Саме тому глобальні бренди розробляють різні візуальні стратегії для різних ринків, адаптуючи кольори, символи, композиції й структури контенту відповідно до локальних традицій. Такі практики відкривають перспективи міжкультурного аналізу візуальної комунікації, що стає важливим напрямом сучасної теорії маркетингу.

Теоретичне осмислення феномену візуалізації в маркетингових комунікаціях дає підстави розглядати її як багатогранний і системний інструмент впливу на поведінку споживача. Її ефективність визначається комплексним поєднанням емоційних, психологічних, естетичних і цифрових чинників.

Візуальний контент стає основою для побудови довгострокових стратегій взаємодії зі споживачами, а також для підвищення конкурентоспроможності брендів на національному та глобальному рівнях. У цьому контексті візуалізація постає не як допоміжний елемент, а як фундамент сучасної маркетингової практики, що безпосередньо визначає поведінкові реакції, рівень лояльності та споживчу активність аудиторії.

Ефективність візуальної подачі пояснюється природною здатністю людини швидше обробляти й запам'ятовувати зорові образи порівняно з текстовою інформацією. Маркетологи серйозно замислюються про складні механізми пришвидшення сприйняття інформації, що є ключовою проблемою не лише маркетингу, а й інших наук, зокрема психології. Саме психологічною природою людини можна пояснити послідовність процесів сприйняття інформації. Так, психологи стверджують, що людський мозок обробляє зображення у 60 000 разів швидше, ніж текст. Водночас не можна обійти стороною і такого аспекту, як емоційний вплив. Візуальні елементи здатні викликати асоціації, формувати настрій, підсилювати бажання придбати товар. За даними Nielsen Norman Group, люди запам'ятовують 80% того, що бачать, і лише 20% того, що читають. Це зумовлює домінування візуальних форматів у рекламі, бренд-комунікаціях та цифровому середовищі. Взаємний зв'язок між сприйняттям візуального образу товару (візуального контенту) та емоційною сферою людини, яка здійснює покупку можна представити на рис. 1.



Рис. 1. Взаємний зв'язок між сприйняттям візуального образу товару (візуального контенту) та емоційною сферою людини

Візуалізація у маркетингу охоплює такі ключові інструменти: графічний дизайн, інфографіку, фотоконтент, відеоролики, анімацію, дизайн упаковки, AR- та VR-технології, а також елементи корпоративного стилю, як-от логотипи, фірмові кольори, шрифти, візуальні патерни тощо. Сукупність цих елементів формує візуальну айдентіку бренду, яка безпосередньо впливає на впізнаваність і довіру споживачів. Згідно з даними дослідження Nielsen, візуальний контент здатен підвищити рівень за-

пам'ятовування повідомлення до 65%, порівняно із 10% при суто текстовій подачі.

Звичайно, візуалізація інформації в маркетингу широко й активно застосовується у світовому бізнес-середовищі, де великі корпорації та відомі бренди демонструють ефективність візуального контенту для формування поведінки споживачів. Яскравим прикладом є компанія Apple, яка традиційно акцентує увагу на мінімалізмі, чистоті ліній, нейтральній палітрі кольорів та зосередженні на деталях у своїх рекламних матеріалах і візуальному оформленні продукції. Такий підхід створює відчуття простоти та технологічної досконалості, що стимулює емоційний зв'язок споживача з брендом. Саме візуальна айдентика Apple стала основою її глобальної впізнаваності.

Іншим показовим прикладом є платформа Instagram, де візуальний контент є базовою складовою функціонування сервісу. За статистикою HubSpot, понад 70% користувачів приймають рішення про купівлю після перегляду візуальних матеріалів бренду саме в Instagram. Бренди, які ефективно використовують цю платформу, зокрема Nike, H&M або Coca-Cola, демонструють вдаль застосування візуальних трендів — від креативних фото до інтерактивного відеоконтенту, що стимулює залучення аудиторії.

Сфера товарів щоденного попиту також активно використовує візуалізацію для посилення конкурентоспроможності. Дослідження Henderson і Cote засвідчують, що саме дизайн упаковки є критичним чинником вибору продукції серед великої кількості однотипних товарів на полицях супермаркетів. Наприклад, компанія Unilever, яка володіє численними брендами побутової хімії та продуктів харчування, інвестує значні ресурси у графічну адаптацію упаковки до локальних ринків, враховуючи кольорові уподобання, культурні особливості та символіку. Візуалізація ефективно використовується в digital-маркетингу. Соціальні мережі, як-от Instagram, TikTok чи YouTube, ґрунтуються саме на візуальному контенті, який формує споживчі уподобання та стимулює імпульсивні покупки. За даними HubSpot, публікації з візуальними елементами отримують у 2,3 рази більше взаємодій порівняно з текстовими.

Водночас особливого значення в останні десятиліття набуло таке явище, як відеомаркетинг. 86% компаній використовують відео у своїх маркетингових стратегіях, а 78% з них заявляють про позитивний вплив відеоконтенту на продажі. Відео дозволяє не лише привернути увагу, а й викликати емоційну реакцію споживача, що сприяє прийняттю позитивного рішення про покупку. Не менш важливими є інфографіка, упаковка товарів і кольорова та графічна айдентика. Згідно з дослідженням СМІ, використання інфографіки збільшує рівень залученості аудиторії на 80%. Тому інфографіка є ще одним ефек-

тивним інструментом візуалізації, що поєднує графічні та текстові елементи для наочного подання складної інформації споживача, що активно впливає на його поведінку і прийняття рішення. Цей результат є показовим при правильному використанні зазначеного механізму впливу на споживача. Водночас дослідження Henderson & Cote показують, що 64% покупців можуть змінити рішення про покупку, ґрунтуючись лише на візуальній привабливості упаковки. Водночас кольорова і графічна айдентика бренду підвищує впізнаваність торгової марки на 80%. Візуальні елементи активізують емоційні та когнітивні механізми сприйняття. За дослідженнями науковців, візуальна інформація швидше обробляється мозком, викликає сильніші емоції та сприяє кращому запам'ятовуванню. А тому це дозволяє вирішувати складні маркетингові завдання якнайбільш ефективно. Візуальні інструменти можна представити на рис. 2.



Рис. 2. Візуальні інструменти для вирішення складних маркетингових завдань

Ринок luxury-брендів, зокрема таких, як Louis Vuitton, Rolex чи Chanel, активно використовує візуалізацію для посилення асоціацій із розкішшю, статусом та ексклюзивністю. У цих кампаніях домінують естетично вивірені композиції, візуальна чистота, преміальна кольорова палітра, які формують унікальний емоційний фон навколо продукції. Також важливо відзначити використання інтерактивної візуалізації та AR/VR-технологій. Компанія ІКЕА, наприклад, пропонує споживачам мобільний застосунок із доповненою реальністю, що дозволяє «розміщувати» меблі у власному просторі перед купівлею. Це не лише полегшує прийняття рішення, а й посилює довіру до бренду. Застосування візуалізації активно використовується і в автомобільній промисловості. Бренд Tesla вирізняється стильними лаконічними презентаціями, візуальними ефектами у промо-роліках і дизайні, що формує імідж сучасності, прогресивності та екологічності. За рахунок візуальної складової Tesla вдалося створити навколо себе ефект «технологічного лідера», що прямо впливає на споживачські очікування і поведінку.

В освітньому та соціальному маркетингу також спостерігається активне залучення візуалізації. Кампанії протидії курінню, пропаганди здорового способу життя чи соціальної відповідальності дедалі частіше використовують емоційно насичені візуальні

образи, що стимулюють когнітивну та емоційну реакцію аудиторії.

Візуалізація інформації в маркетингу давно перестала бути лише елементом естетики. У сучасному середовищі вона відіграє роль потужного інструменту психологічного та поведінкового впливу на споживача. Успішна візуальна комунікація — це не просто гарна і приваблива картинка, а структурована система сенсів, що сприяє швидкому сприйняттю, емоційному залученню, довірі до бренду й ухваленню рішень про купівлю. Для українських брендів, особливо тих, які мають велику базу клієнтів, візуалізація — це не просто засіб вирізнення, а стратегічна конкурентна перевага. На українському ринку приклади ефективної візуалізації демонструють: Бренд «Нова пошта» — через корпоративні кольори та графічну простоту досяг високого рівня впізнаваності. Аграрна компанія «МХП» використовує яскравий дизайн упаковки продукції «Наша Ряба», що підвищує емоційне сприйняття бренду. Український бренд «Rozetka» активно залучає візуальний контент у рекламі та дизайні сайту, що стимулює імпульсивні покупки.

У контексті подальшого аналізу доцільно детально розглянути роль візуалізації у формуванні поведінки споживача на прикладі трьох найбільш впливових українських брендів: Rozetka, «Нова пошта» та «Наша Ряба». Ці компанії функціонують у різних секторах — e-commerce, логістика та харчова промисловість відповідно, що дозволяє простежити різноманітність підходів до візуальної комунікації залежно від специфіки ринку, поведінкових моделей цільової аудиторії та очікувань споживача. Водночас їхня активна присутність у медійному та цифровому середовищах робить їх показовими кейсами для аналізу впливу візуальних стратегій на процес прийняття рішень.

Для Rozetka ключовим елементом є високий рівень стандартизації й структурованості візуального контенту, що забезпечує швидкість сприйняття інформації споживачем. Домінування простих та контрастних графічних рішень, зокрема чітких блоків, лаконічних іконок та впізнаваного фірмового кольору, сприяє формуванню відчуття впорядкованості й надійності платформи. Важливу роль відіграє візуальна організація каталогу: структуровані прев'ю товарів, чіткі фото уніфікованого формату, використання візуальних маркерів (знижки, рекомендації, позначки популярності). Ці елементи виконують функцію когнітивних підказок, які скорочують час прийняття рішення, зменшують ефект інформаційного перевантаження та стимулюють імпульсивні покупки. Особливістю візуальної стратегії Rozetka є те, що компанія не лише демонструє товар, а й формує динамічний візуальний контекст, де користувач бачить структуру вибору, альтернативи та потенційні сценарії використання. В умовах зростання конкуренції в e-commerce саме здатність пре-

зентувати товар максимально наочно стає визначальним фактором впливу на споживача.

Іншим важливим прикладом є «Нова пошта», яка за допомогою візуалізації формує комплексну модель довіри та передбачуваності сервісу. Чіткість і одноманітність графічних елементів — логотип, фірмові червоно-білі кольори, мінімалістичні піктограми, стандартизовані вивіски та внутрішня навігація — створюють ефект одноманітного сприйняття бренду в будь-якій точці контакту. Це зумовлює стійку асоціацію з надійністю та швидкістю, які є найважливішими критеріями у сфері логістики. Візуальна комунікація бренду спрямована на зменшення операційної невизначеності: пластикові коробки, кольорові маркування потоків, інфографіка щодо строків доставки — усе це переводить складні логістичні процеси у прості та зрозумілі для споживача схеми. Важливим компонентом є також цифрова візуалізація: інтерактивні карти, трекінг-лінії стану посилки, візуальні повідомлення у застосунку. Вони виступають інструментами зниження тривожності та підвищення контролю над процесом отримання чи відправлення посилок, що напругу впливає на поведінкову лояльність.

Візуальна стратегія «Нашої Ряби» демонструє інший підхід, орієнтований насамперед на емоційний вплив та формування уявлень про натуральність і безпечність продукту. Дизайн упаковки базується на застосуванні яскравих, теплих кольорів, плавних ліній і великої кількості «чистого простору», що сприяє створенню відчуття свіжості та простоти. Особливу роль відіграють фотографічні зображення продукту, стилізовані під домашні або фермерські умови — вони викликають довіру, активізують позитивні асоціації та сприяють емоційному зануренню споживача у сценарій приготування їжі. Важливими є й порівняльні візуальні елементи: піктограми, що інформують про відсутність антибіотиків, сертифікацію якості, контроль виробництва. Ці елементи є прикладом того, як візуальна комунікація виконує компенсаторну функцію — допомагає споживачу прийняти рішення в умовах неможливості самостійно перевірити властивості продукту. Підвищення рівня прозорості бренду через візуальне підтвердження безпечності стає особливо актуальним в умовах зростання вимог до якості харчових продуктів.

Порівняльний аналіз трьох брендів дозволяє зробити висновок, що візуальна комунікація має різний змістовий та функціональний характер залежно від ринкової спеціалізації. Для Rozetka визначальним є структурний вплив: візуальна система допомагає споживачеві орієнтуватися у великому обсязі інформації та здійснювати швидкі покупки. Для «Нової пошти» — це здебільшого когнітивно-поведінкові механізми, пов'язані з довірою, передбачуваністю та зниженням невизначеності сервісу. Для «Нашої Ряби» центральним є емоційно-ціннісний

вплив, спрямований на формування образу натуральності, простоти і безпечності продукту. Ще одним важливим аспектом є те, що всі три бренди активно використовують мультимодальну візуалізацію, поєднуючи графіку, фотографію, інфографіку та відео. Такий підхід забезпечує цілісність сприйняття та уніфікованість комунікацій, що є ключовим чинником формування лояльності. Візуальна одноманітність стає індикатором стабільності бренду, а здатність адаптувати візуальний стиль до різних платформ — показником його гнучкості й інноваційності.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що візуальні стратегії Rozetka, «Нової пошти» та «Нашої Ряби» демонструють різні моделі впливу на споживача, але всі вони підтверджують ключову тезу сучасного маркетингу: ефективна візуалізація не просто прикрашає інформацію, а формує поведінкові патерни, прискорює процес прийняття рішень і забезпечує довготривалу взаємодію з брендом. Саме системне використання візуального контенту, адаптованого до потреб цільової аудиторії, стає вирішальним чинником конкурентоспроможності на українському ринку.

Виходячи з міжнародного досвіду і сучасних наукових досліджень у відповідній галузі маркетингу можна запропонувати провідним українським виробникам і надавачам послуг стратегію щодо можливого вдосконалення впливу інформації на кінцевого споживача. «Нова пошта», наприклад, може зробити наголос на візуальному оновленні у фізичних і цифрових середовищах. Бренд «Нова пошта» є одним із найвпізнаваніших в Україні. Його фірмові кольори — червоний та білий — добре асоціюються з оперативністю, логістикою та сучасністю. Водночас, компанія вже стикається з візуальним «вигоранням» через одноманітність точок контакту та недостатню адаптацію під нові цифрові формати. Пропонується:

- Запровадження анімаційних візуальних елементів на мобільному застосунку та сайті, які б емоційно супроводжували кожен етап доставки. Очікуваний ефект — посилення лояльності та задоволеності клієнтів (до + 10% конверсій у мобільному додатку).

- Використання AR-позначок у відділеннях для швидкої навігації через смартфон: вказівки, черги, розділи самообслуговування. Це зменшить час очікування у відділенні на 15–20% і здатне покращити клієнтський досвід.

- Візуальна персоналізація електронних повідомлень: інфографіка з кількістю посилок, шляхами доставки, витратами часу. Це створює додатковий ефект залученості та прозорості.

«Наша Ряба» особливий фокус має зробити на стратегіях емоційного контенту та дизайн-ревізії упаковки. «Наша Ряба» як провідний бренд агропромислової групи МХП демонструє виразну візуальну

присутність через упаковку та кольорову ідентичність. Проте в умовах зростаючої конкуренції з боку інших брендів постає необхідність поглибленої емоційної візуалізації:

1. Перехід до емоційно насиченої комунікації через фото та відео формати: показ процесів вирощування курей, фермерські пейзажі, інтерв'ю з працівниками. Такі матеріали варто публікувати у TikTok, YouTube Shorts, Instagram Reels. Очікуваний результат — розширення молодіжної аудиторії на 10–15% у сегменті 25–35 років.

2. Оновлення упаковки з елементами тактильної візуалізації (матовість, рельєфні шрифти) та QR-кодами, що ведуть на відеоекскурсії фермами. Це підвищить довіру споживачів до продукту (особливо у великих містах) та підсилить позиціонування як «прозорого бренду».

3. Візуальні порівняльні інфографіки про відсутність антибіотиків, якість м'яса та сертифікати — у місцях продажу. Це може підвищити повторні покупки на 8–12% у роздрібних мережах.

«Rozetka» може зосередитися на кроках до гейміфікації та адаптивного UX. Rozetka, як найбільший український e-commerce, уже має доволі розвинену систему візуальної комунікації. Проте глобальні тенденції, зокрема в Amazon та Aliexpress, свідчать про необхідність подальшого поглиблення візуального досвіду покупця:

- Впровадження системи інтерактивного огляду товарів: 360-градусні зображення, AR-візуалізація побутової техніки у домашньому інтер'єрі, примірка одягу через камеру смартфона. Очікуване зменшення повернень — до 20% у категоріях «техніка», «меблі», «одяг».

- Гейміфіковані банери й анімовані нагороди за покупки — створення «маркетингових пригод» у кабінеті користувача. Це може підвищити середній чек на 7–10% та активність у міжсезоння.

- Адаптація дизайну сторінок під психологію споживачів: застосування нейромаркетингових принципів — контрастів, «точок уваги», оптимальних кольорових зон. Наприклад, червоні кнопки для термінових акцій можуть збільшити «клікабельність» на 12–15%.

Усі три компанії мають значний потенціал для вдосконалення візуалізації своїх продуктів і сервісів. Впровадження наведених інструментів здатне не лише покращити естетику комунікацій, а й призвести до реального зростання ключових показників ефективності — від конверсій і середнього чека до повторних покупок і підвищення рівня лояльності. Головна умова — системність, стратегічне бачення та регулярний аналіз зворотного зв'язку від цільової аудиторії.

Висновки. Візуалізація інформації у маркетингу як інструмент впливу на споживача демонструє свою стратегічну важливість у сучасних умо-

вах висококонкурентного, швидкозмінного та насиченого інформаційного середовища. Теоретичне осмислення візуалізації як складової маркетингових комунікацій доводить її здатність не лише привертати увагу аудиторії, а й формувати глибші когнітивні та емоційні реакції, що безпосередньо впливають на купівельну поведінку. Візуальні елементи — від інфографіки та упаковки до відео, AR-контенту й анімацій — не лише полегшують сприйняття інформації, а й підсилюють запам'ятовування, створюють асоціативні зв'язки з брендом та зміцнюють довіру споживача.

Аналіз зарубіжних маркетингових практик підтверджує, що системне застосування візуалізації є не просто частиною естетики, а потужною складовою маркетингової стратегії, що охоплює емоційне позиціонування, функціональну зручність і диференціацію на ринку. У цих прикладах візуальний контент адаптовано до поведінкових моделей, культурного контексту та очікувань різних цільових аудиторій.

Українські бренди, зокрема «Нова пошта», «Наша Ряба» та «Rozetka», вже демонструють значні успіхи у використанні візуальних комунікацій, проте мають потенціал до подальшого вдосконалення через глибшу персоналізацію, інтерактивність, емоційне навантаження контенту та використання новітніх технологій візуалізації. Застосування таких підходів дозволить не лише посилити естетичний вимір комунікацій, а й досягти вимірюваних результатів: зростання конверсій, збільшення середнього чека, скорочення кількості повернень товарів, підвищення довіри до бренду та лояльності клієнтів.

Отже, візуалізація інформації в маркетингу постає як багатофункціональний інструмент, що поєднує аналітичне мислення, дизайн, технології та психологію споживача. Її ефективне використання потребує системного підходу, гнучкості до змін і глибокого розуміння потреб цільової аудиторії. Саме за таких умов візуальна комунікація перетворюється з додаткового елементу в ключовий фактор успішної маркетингової стратегії.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз ефективності візуалізації для різних соціально-демографічних груп споживачів, зокрема молоді та людей старшого віку. Важливим завданням є визначення впливу новітніх технологій, таких як AR та VR, на рівень залучення аудиторії та формування її купівельних рішень. Перспективним виглядає також порівняльне дослідження візуальних стратегій українських і зарубіжних брендів для виявлення специфічних культурних чинників. Не менш актуальним є вивчення ролі кольорових рішень та інфографіки у підвищенні довіри до бренду в умовах цифрової комунікації. Особливу увагу варто приділити дослідженню інтеграції візуалізації з елементами штучного інтелекту та персоналізованого маркетингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*, 2023. Вип. 8 С. 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>
2. Шоголева І. В., Бондар Ю. А. Управлінські та соціально-економічні аспекти інклюзивного маркетингу в підприємницькій діяльності. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2025. № 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04>
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ковальов А. Г., Ксенофонов Д. В. Планування операційної та фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності revenue-менеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 186–193. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).186-193](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).186-193)
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ус Г. О., Шишка І. В. Сенсibilізація інвестиційної футурології соціального підприємництва з позицій просторового планування, SMART-корпоративізації міст та менеджменту ЗЕД. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2026. № 1. С. 21–37. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2026-1-21-37>
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Шишка І. В., Ковальов Д. Г. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів оптимізації управління на підприємстві в умовах постконфліктної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 27. Вип. 78 (1). С. 145–156. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.356465](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.356465)
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств у системі транскордонної інтеграції України до ЄС. *Архітектура європейської безпеки в ХХІ столітті: монографія*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. С. 367–381. <https://doi.org/10.32342/eurosec/9789664346181>
7. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 588–599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>
8. Hutsaliuk O., Levchenko A., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantelieieva I., Chen M. Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. 2025. Vol. 14, Iss. SI-1. P. 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>
9. Ус Г. О., Солодкий Д. С., Щепка О. В. Національний і міжнародний виміри економічної чутливості забезпечення економічної безпеки в умовах глобального економічного суперництва. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 33–38. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).33-38](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).33-38)
10. Жовновач Р. І., Шаталов О. В., Іванов А. З. Використання технологій управління в процесі формування стратегічних рішень топ-менеджментом підприємства *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 2 (30). С. 98–107. [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-010)

Надійшла до редакції 09.06.2026

Прийнята до друку 23.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].
2. Shchogolyeva, I.V., & Bondar, Iu.A. (2025). Management and socio-economic aspects of inclusive marketing in entrepreneurial activity. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kovalev, A. G. & Ksenofontov, D. V. (2026). Planning of operational and financial activities of an enterprise in conditions of revenue management uncertainty. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (50), 186–193. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).186-193](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).186-193) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Us, G. O. & Shyshka, I. V. (2026). Sensitization of investment futurology of social entrepreneurship from the standpoint of spatial planning. SMART-corporatization of cities and management of foreign economic activity. *Development of methods of management and management in transport*, 1, 21–37. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2026-1-21-37> [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Shyshka, I. V. & Kovalev, D. G. (2026). Features of information and analytical support of processes of optimization of management at the enterprise in the conditions of a post-conflict economy. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 27 (78 (1)), 145–156. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.356465](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.356465) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2026). Competitiveness of corporate associations of enterprises in the system of cross-border integration of Ukraine into the EU. In *European security architecture in the 21st century* [Monograph] (pp. 367–381). Dnipro: Alfred Nobel University. <https://doi.org/10.32342/eurosec/9789664346181> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. (2025). Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development* [Scientific monograph] (pp. 588–599). Plovdiv: HSSE Publishing Complex. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011> [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O., Levchenko, A., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantelieieva, I. & Chen, M. (2025). Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 14 (SI-1), 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26> [in Ukrainian].

9. Us, G. O., Solodkyi, D. S., & Shchepka, O. V. (2025). National and international dimensions of economic sensitivity of ensuring economic security in conditions of global economic rivalry. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (48), 33–38. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).33-38](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).33-38) [in Ukrainian].

10. Zhovnovach, R. I., Shatalov, O. V., & Ivanov, A. Z. (2023). The use of management technologies in the process of forming strategic decisions by top management of the enterprise. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 2 (30), 98–107. [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-010) [in Ukrainian].

Received: 09.06.2026

Accepted: 23.07.2026

Published: 29.09.2026

Вірієнко І. С., Богутенко Ю. А., Іванов А. З. Візуалізація інформації в адаптивній маркетинговій діяльності як інструмент впливу на поведінку споживача

У статті досліджено роль візуалізації інформації як ефективного інструменту маркетингового впливу на поведінку споживача в умовах діджиталізованого простору. Автором охарактеризовано основні типи візуального контенту, які застосовуються в сучасному маркетингу: графічний дизайн, інфографіка, відео, упаковка, бренд-айдентика, AR/VR-технології. Розглянуто ключові психологічні механізми, за допомогою яких візуальний вплив сприяє емоційному залученню аудиторії, посиленню впізнаваності бренду та формуванню купівельних рішень. Особлива увага приділена аналізу практик провідних світових компаній, які демонструють ефективне впровадження візуальних стратегій у бренд-комунікаціях.

У статті підкреслено значення візуалізації в соціальних мережах, де зображення й відео є основою залучення цільової аудиторії, а дизайн упаковки відіграє критичну роль у виборі споживачем серед однотипних товарів. На прикладі ринку luxury-брендів показано, як за допомогою графічної чистоти, кольорових рішень і композиційних прийомів формується імідж ексклюзивності та престижу. Окремо проаналізовано кейси з українського ринку: айдентика логістичного оператора «Нова пошта», дизайн упаковки продукції «Наша Ряба», візуальна стратегія інтернет-платформи Rozetka. Ці приклади свідчать про зростання значення візуальної комунікації у формуванні лояльності до бренду й стимулюванні споживчої активності.

Автор наголошує, що візуальна подача інформації забезпечує не лише швидке сприйняття повідомлення, а й активізує когнітивні та емоційні процеси, які мають вирішальний вплив на мотивацію споживача. У висновках стверджується, що ефективна візуалізація є не додатковим, а базовим компонентом маркетингової стратегії, що інтегрує естетичний, психологічний та інформаційний аспекти впливу. Запропоновано напрямки подальших досліджень у галузі персоналізації візуального контенту та міжкультурної адаптації графічної інформації у глобальному маркетинговому середовищі.

Ключові слова: візуалізація, маркетинг, адаптивність, поведінка споживача, графічна айдентика, інфографіка, бренд, упаковка, візуальна комунікація, відео, емоційний вплив.

Virienko I., Bogutenko Yu., Ivanov A. Visualization of information in adaptability marketing activity as a tool of consumer influence

The article examines the role of visual information as an effective marketing tool for influencing consumer behavior in the context of a digitalized communication environment. The author characterizes the main types of visual content used in modern marketing practices, including graphic design, infographics, video, packaging, brand identity, and AR/VR technologies. The study outlines key psychological mechanisms through which visual communication fosters emotional engagement, enhances brand recognition, and stimulates purchasing decisions. Particular attention is given to the practices of leading global companies which exemplify the successful implementation of visual strategies in branding and consumer interaction.

The paper emphasizes the significance of visual content in social media platforms, where images and video serve as primary tools of consumer engagement, as well as in the FMCG sector, where packaging design plays a decisive role in the product selection process. The luxury segment is also analyzed in terms of how visual minimalism, color harmony, and layout techniques communicate prestige and exclusivity. Additionally, the study provides examples from the Ukrainian market, such as the brand identity of «Nova Poshta», the packaging strategy of «Nasha Ryaba» products, and the visual communication approach of the online platform Rozetka. These cases confirm the growing importance of visual marketing in building brand loyalty and stimulating consumer activity.

The author argues that visual representation is not merely an auxiliary aspect of marketing but a core component that integrates aesthetic, psychological, and informational dimensions of influence. The conclusion proposes directions for future research in the areas of personalized visual content, UX design, and cross-cultural adaptation of graphic information in global marketing strategies.

Keywords: visualization, marketing, adaptability, consumer behavior, brand identity, infographics, packaging, visual communication, video content, emotional influence.

Ігор Володимирович Ніколаєв,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-3384-1757

e-mail: niku@ukr.net;

Лілія Анатоліївна Коваль,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-0256-1621

e-mail: lkoval1971@ukr.net

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

Сергій Анатолійович Коловоротний,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0004-0260-6273

e-mail: kolovorotny80@gmail.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ: РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ

Постановка проблеми. За доби глобалізації, яка надала потужного імпульсу для стрімкого розвитку ринку товарів, цифрових технологій і водночас стимулювала посилення конкуренції між компаніями, запровадження потужного міжнародного бренду є ключовою передумовою досягнення стійкої конкурентної переваги. З одного боку, розуміння ключових процесів на ринку і законів міжнародного маркетингу дає змогу виходити виробникові на нові ринки, розширювати географію продажів, запроваджуючи новітні комунікаційні стратегії відповідно до культурних особливостей окремих регіонів. З іншого боку, саме стратегічний маркетинг дозволяє поставити і увиразнювати довгострокові цілі, позиціонувати його як виробника на міжнародному ринку, розуміючи шляхи його розвитку та самоутвердження в міжнародному середовищі.

Сучасна наукова література накопичила величезний досвід у двох ключових сферах: стратегічному маркетингу і міжнародному брендингу. Водночас до сьогодні не вистачає системного аналізу взаємозв'язку стратегічного маркетингу з формуванням міжнародного бренду з урахуванням культурних, економічних і навіть ментально зорієнтованих проблем. Потребує також подальшого вивчення: вплив стратегічних маркетингових рішень на бренд-комунікацію в різних країнах, що вирізняються розмаїтими культурними відмінностями. Особливого значення набуває адаптація бренду під локальні ринки з урахуванням такого поняття, як «глобальна ідентичність».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження таких вчених, як Ф. Котлер, К. Келлер та Ж.-К. Юссімер підкреслюють, що успіх міжнародного бренду базується на гармонійному поєднанні глобальної ідентичності та локальної адаптації. При

цьому стратегічний маркетинг виступає платформою, яка формує бачення бренду, його ключові характеристики та комунікаційний стиль, а міжнародний маркетинг забезпечує ефективну реалізацію цієї стратегії у різних культурних контекстах. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції вихід регіональних українських виробників на міжнародні ринки потребує не лише якісної продукції, а й чіткої стратегії маркетингового позиціонування. Подібне позиціонування вимагає якісно нових підходів до розуміння стратегій комунікації між виробником товару, покупцем і продавцем, що охоплює собою усю складну систему ланцюгів поставок товару, враховуючи проблему брендингу на рівні комунікації з іншомовним та іншим культурним середовищем.

У вітчизняній науці дослідники порушують схожі проблеми міжнародного маркетингу в контексті стратегічного маркетингу. Так, для них стратегічний маркетинг — це комплексний процес планування, реалізації та контролю маркетингових рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом створення конкурентних переваг. Формування міжнародного бренду є складовою частиною стратегічного маркетингу, яка забезпечує конкурентність продукції, підвищення її вартості та відповідно спрямована на лояльність споживачів. Н. Карпенко і М. Іваннікова підкреслюють, що для українських виробників вихід на міжнародні ринки потребує чіткої ідентичності бренду.

Адаптації маркетингових комунікацій до культурних особливостей цільових ринків. Підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. В. Маштабей наголошує на необхідності поєднання брендингу окремих підприємств із відповідною рекламною діяльністю як промоцією регіону



походження продукції, що підсилює довіру до товару на міжнародних ринках. Попри наявність значної теоретичної бази, питання комплексного впливу стратегічного маркетингу на процес побудови міжнародного бренду потребує подальшого вивчення, зокрема в аспектах адаптивності, міжкультурної комунікації та використання сучасних цифрових інструментів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є систематизація існуючих підходів та розробка адаптивної моделі стратегічного маркетингу для формування конкурентоспроможного міжнародного бренду з урахуванням культурних, соціальних та технологічних викликів.

Матеріал та методи дослідження. Матеріалом дослідження стали статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Міністерства аграрної політики та матеріали офіційних сайтів провідних підприємств Черкаської області, зокрема ФГ «Агро-Рось». У статті використано методи порівняльного аналізу для зіставлення позицій українських виробників із міжнародними конкурентами для визначення сильних і слабких сторін регіональних брендів. Для виявлення тенденцій стратегічного маркетингу було застосовано контент-аналіз наукових публікацій українських і зарубіжних авторів. Метод економіко-статистичного моделювання дозволив оцінити вплив стратегічного маркетингу на рівень доданої вартості агропродукції. Крім того, використано кейс-метод для дослідження практики формування бренду підприємства «Агро-Рось» як прикладу інтеграції локального виробника у міжнародний ринок.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічний маркетинг у сучасних умовах глобалізації виступає ключовим елементом формування міжнародного бренду. На відміну від оперативного маркетингу, який орієнтований на короткострокові рішення, стратегічний маркетинг задає довгостроковий вектор розвитку підприємства, визначає його ринкову ідентичність та забезпечує основу для розбудови бренд-архітектури. У глобальному середовищі стратегічний маркетинг трансформується у багатоаспектний процес, що поєднує аналітику, планування, позиціонування та адаптацію бренду до різних соціокультурних контекстів.

Однією з ключових теоретичних засад стратегічного маркетингу є інтеграція глобальної ідентичності бренду у відповідності з локальними особливостями ринків. Ця концепція базується на принципі балансу між стандартизацією та адаптацією. Стандартизація визначає сталі атрибути бренду — місію, візуальну ідентичність, ціннісні орієнтири, комунікаційний стиль, які залишаються незмінними незалежно від країни присутності. Адаптація передбачає модифікацію окремих елементів маркетингової програми відповідно до культурних, економіч-

них, мовних чи поведінкових характеристик конкретного ринку. У такий спосіб формується багаторівнева модель функціонування міжнародного бренду, у якій глобальні характеристики поєднуються з локально релевантними змінами.

Стратегічний маркетинг, як відомо, базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища. До цього блоку входить дослідження конкурентного ландшафту, виявлення ринкових трендів, аналіз споживчих груп, а також оцінка культурних та соціальних факторів, які впливають на сприйняття бренду. У міжнародному контексті цей аналіз ускладнюється різноманітністю культурних кодів та соціальних моделей поведінки. Споживачі в різних країнах по-різному сприймають символи, кольори, візуальні образи, рекламні повідомлення, тому маркетингові рішення мають будуватися на міжкультурній чутливості та знанні соціокультурної специфіки. У цьому контексті важливе місце посідає концепція культурного брендингу. Вона розглядає бренд не лише як комерційний інструмент, а як носія культурних значень, символів і наративів. Міжнародний бренд здатний трансформувати універсальні цінності й водночас залишатися культурно релевантним, а тому він формує глибший емоційний зв'язок зі споживачем. Бренд стає частиною соціальної ідентичності, елементом культурного простору, а не лише маркером товару чи послуги. З цієї точки зору стратегічний маркетинг повинен враховувати культурні архетипи кожного національного ринку, адаптуючи позиціонування бренду до локальних символічних структур.

Одним із найважливіших теоретичних аспектів є розуміння ролі цифровізації у стратегічному маркетингу. Сучасний бренд існує у багатоканальному середовищі, де цифрові платформи стають основними каналами комунікації з міжнародною аудиторією. Соціальні мережі, вебсайти, електронна комерція, онлайн-реклама та аналітика формують новий тип маркетингової інтеграції, що дозволяє брендам швидко реагувати на зміни ринку, коригувати рекламні кампанії та персоналізувати комунікацію зі споживачами. У цьому контексті стратегічний маркетинг перетворюється на динамічну систему, що здатна адаптуватися до глобальних технологічних трендів, зберігаючи цілісність бренду.

Окремим аспектом є модель довгострокової цінності бренду. Вона передбачає, що стратегічний маркетинг формує не лише поточний попит, а й закладає основи майбутньої лояльності споживачів. Міжнародний бренд, який має чітке позиціонування, стабільну якість, послідовні комунікації та прозору ринкову поведінку, здатний накопичувати бренд-капітал. Цей капітал стає стратегічним активом компанії: він збільшує вартість товару, забезпечує конкурентні переваги та посилює стійкість до ринкових коливань.

Формування потужного міжнародного бренду базується на ефективному управлінні репутацією та комунікаціями на глобальному рівні. Теоретичні моделі бренд-менеджменту наголошують, що репутація формується у взаємодії з різними аудиторіями: споживачами, партнерами, державними інституціями, медіа та міжнародними організаціями. Для підприємств, які виходять на міжнародні ринки, особливо важливо підтримувати репутаційну узгодженість, оскільки навіть локальна криза здатна негативно позначитися на глобальному образі бренду. Тому стратегічний маркетинг має включати механізми управління ризиками, системи моніторингу громадської думки та інструменти кризових комунікацій.

Теоретична база стратегічного маркетингу базується на концепції гнучкого управління. У глобальному середовищі зовнішні умови змінюються надзвичайно швидко: політичні кризи, коливання валютних курсів, соціальні трансформації, зміни в регуляторній політиці, технологічні інновації та культурні зрушення можуть суттєво впливати на поведінку споживачів і позиціонування бренду. Тому стратегічний маркетинг передбачає постійний моніторинг ефективності маркетингових інструментів, збір аналітичних даних, порівняння з конкурентами та регулярне коригування стратегії. Гнучкість та адаптивність стають одними з центральних характеристик сучасного бренд-менеджменту.

Таким чином, теоретичні засади стратегічного маркетингу дозволяють сформулювати комплексний підхід до побудови міжнародного бренду. Вони охоплюють аналітичні, культурні, комунікаційні та цифрові компоненти, які у сукупності створюють основу для успішної інтеграції підприємства у глобальні ринкові процеси. Міжнародний бренд, побудований на принципах стратегічного маркетингу, здатен адаптуватися до різних ринків, формувати довготривалі відносини зі споживачами та забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Відтак стратегічний маркетинг — це комплексний підхід до планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності, орієнтований на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Він охоплює аналіз зовнішнього середовища, визначення цільових ринків, позиціонування бренду, а також розробку маркетингової програми з урахуванням місії, візії та ключових цінностей компанії.

У контексті глобалізації стратегічний маркетинг стає основою для формування міжнародного бренду — бренду, який має чітку ідентичність, впізнаваність на різних ринках і здатний адаптуватися до локальних особливостей. Ж.-К. Юссімер акцентує увагу на культурній складовій міжнародного маркетингу, яка визначає ефективність комунікації бренду, сприйняття його цінностей та лояльність споживачів. Науковець підкреслює необхідність

врахування таких факторів, як мова, релігія, соціальні норми, звички споживання тощо. Д. Холт доповнює цю концепцію ідеєю «культурного брендингу», де бренд виступає носієм цілої системи культурних символів, наративів і цінностей, релевантних для конкретної культури чи соціальної групи. Таким чином, міжнародний бренд не є статичною константою, а адаптивною конструкцією, що формується на перетині глобальної стратегії та локального контексту. Відповідно це надзвичайно динамічне і лабільне поняття, яке здатне до адаптації під конкретного покупця у відповідності до його культурних та ментальних характеристик. Взаємозв'язок глобальної ідентичності, культури ринку, цифровізації, а також форми адаптації бренду до локального споживача докладно представляє наступна схема з рис. 1.

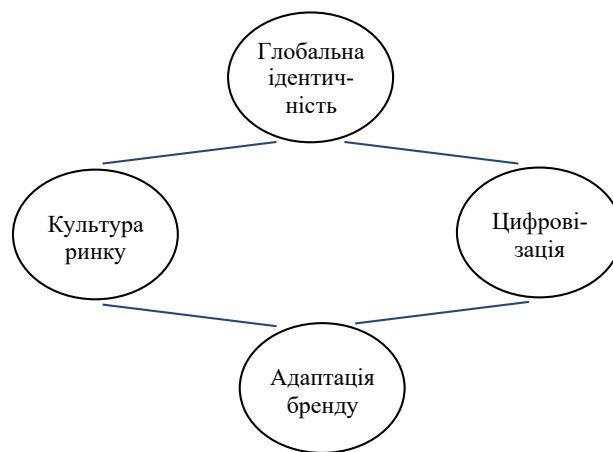


Рис 1. Взаємозв'язок глобальної ідентичності, культури ринку, цифровізації та форми адаптації бренду до локального споживача

Таким чином, успіх міжнародного бренду залежить від здатності стратегічного маркетингу інтегрувати глобальні цілі компанії з індивідуальними характеристиками кожного регіонального ринку, забезпечуючи баланс між стандартизацією та адаптацією.

Відповідно цікаво поглянути як подібні інструменти і фактори використовують різні виробники продукції. Так, шведський ритейлер IKEA намагається наслідувати приклад Apple, що є компанією, яка вибудувала сильний міжнародний бренд на основі чіткої глобальної ідентичності з урахуванням низки культурних та соціальних факторів. Передусім підкреслюються інновації, простота та естетика. Стратегічний маркетинг Apple зосереджений на створенні універсального ціннісного пропозиції, що не потребує значної локалізації. Продукти Apple, такі як iPhone чи MacBook, мають стандартний дизайн і функціонал на всіх ринках, а маркетингові кампанії апелюють до глобальних цінностей технологічного прогресу та креативності.

Разом із тим, Apple використовує мінімальну локалізацію — наприклад, адаптацію контенту вебсайтів, врахування мовних відмінностей, регіональні версії операційних систем, що дозволяє залишатися чутливими до локальних вимог без втрати єдності та розмитості бренду. Стратегічний маркетинг компанії орієнтується на стандартизовану бізнес-модель (самостійне збирання меблів, демократичний дизайн, доступні ціни), яка реалізується у більш ніж 50 країнах.

Відповідно на локальних ринках IKEA намагається активно адаптувати свою пропозицію. В Японії, наприклад, компанія зменшує розміри меблів відповідно до невеликих житлових площ. У країнах Близького Сходу змінює дизайн кухонь з урахуванням відмінних від виробника культурних традицій. У США акцент робиться на великогабаритних меблях та сімейному просторі. Така стратегія дозволяє підтримувати глобальну ідентичність бренду, водночас чітко реагуючи на специфіку локальних ринків, активно адаптуючи під них свою продукцію.

Не менш цікавим є приклад Tesla, де спостерігається стратегічний маркетинг інновацій на глобальному рівні. Tesla стала світовим брендом завдяки ефективному використанню стратегічного маркетингу, де ключовими є наступні фактори позиціонування на перетині технологій, екології та інновацій. Для споживача пропонується модель створення бренду, що асоціюється з «майбутнім транспорту». Активне використання цифрових платформ і соціальних мереж для глобальної комунікації. Tesla допомагає адаптувати стратегію продаж та реклами до маркетингу на різних ринках. В Європі акцент робиться на екологічності та відповідності стандартам сталого розвитку. В Китаї компанія співпрацює з локальними партнерами та здійснює підтримку підприємств, що виробляють зарядну інфраструктуру. Таким чином, Tesla демонструє, що стратегічний маркетинг є рушієм міжнародного брендингу, особливо у високотехнологічних галузях.

На основі теоретичного аналізу та практичних вищеперерахованих кейсів, можна запропонувати адаптивну модель стратегічного маркетингу, яка враховує ключові чинники успіху міжнародного бренду та поєднує глобальні стратегічні орієнтири з гнучкістю локальної адаптації. Модель складається з п'яти взаємопов'язаних етапів:

1. Глобальна діагностика та стратегічне бачення.

Глобальна діагностика передбачає аналіз світових ринків, конкурентного середовища та культурних трендів. При цьому акцент робиться на визначенні загального стратегічного бачення бренду, його місії, унікальної ціннісної пропозиції та глобальних цілей.

2. Сегментація та вибір пріоритетних міжнародних ринків.

Сегментація має відбуватися за географічними, культурними, економічними та соціальними критеріями. Це дозволить здійснити вибір ринків із найвищим потенціалом з урахуванням корпоративної стратегії.

3. Формування адаптивного позиціонування бренду.

Цей пункт базується на визначенні основних атрибутів бренду, які мають залишатися єдиними на всіх ринках (корпоративна ідентичність, базові цінності). Має відбутися ідентифікація компонентів, що потребують адаптації відповідно до культурних, соціальних та економічних реалій конкретних країн.

4. Інтеграція маркетингових інструментів.

Процес передбачає розробку адаптивної маркетингової програми (комунікації, продукт, ціна, дистрибуція) з використанням цифрових платформ, соціальних мереж і локальних каналів. При цьому слід зробити акцент на забезпеченні балансу між стандартизацією та адаптацією на всіх етапах маркетингової діяльності.

5. Моніторинг, зворотний зв'язок та гнучке коригування стратегії.

Менеджмент виробника має здійснювати постійний моніторинг ефективності стратегії бренду на міжнародних ринках. Це включає у себе збір даних про споживчі уподобання, реакцію на бренд, культурні трансформації.

Подібний або близький до цього механізм дозволяє проявити гнучкість продавця на ринку, адже він проявляє здатність адаптувати елементи маркетингової стратегії без втрати єдності бренду. Водночас виробник демонструє необхідну культурну чутливість: глибоке розуміння соціальних, культурних і поведінкових відмінностей між ринками. Все це може бути доповнено цифровою інтеграцією: активне використання цифрових інструментів для персоналізації комунікацій і формування глобальної присутності. Відтак виявляється можливість безперервно адаптації на ринку як результат регулярного перегляду стратегічних і тактичних рішень із урахуванням змін зовнішнього середовища.

Практичне значення запропонованої моделі може полягати у наступному:

- Формувати сильний міжнародний бренд із чіткою глобальною ідентичністю.
- Забезпечувати адаптацію до локальних ринків без втрати стратегічної цілісності.
- Підвищувати ефективність маркетингових комунікацій за рахунок культурної релевантності.
- Використовувати цифрові канали як драйвер глобальної присутності та гнучкого управління брендом.

Особливо цікаво поглянути як реалізується модель стратегічного маркетингу у просуванні міжнародного бренду товару на прикладі підприємств і виробників Черкащини. Тут показовим може бути

приклад ФГ «Агро-Рось» (Черкаська область, Звенигородський район). ФГ «Агро-Рось» — одне з найбільших фермерських господарств Черкаської області, спеціалізується на виробництві агропродукції до країн Європейського Союзу. Господарство обслуговує понад 3 000 га сільськогосподарських угідь. Основна продукція: органічна пшениця, кукурудза, соя, соняшник. Частка експорту складає близько 40% валової продукції реалізується на ринки Німеччини, Нідерландів та Австрії. ФГ «Агро-Рось» пройшло необхідну сертифікацію. Господарство має європейський сертифікат органічної продукції EU Organic, що підтверджує відповідність стандартам ЄС на липень 2025 року. Відтак «Агро-Рось» є прикладом регіонального сільськогосподарського виробника, який послідовно інтегрується у міжнародні торговельні ланцюги.

Фінансова звітність компанії свідчить про річний обсяг обороту на рівні приблизно 4,2 млн доларів США. Основною продукцією експортної є кукурудза, соняшник, а серед ключових експортних напрямів зазначено Польщу, Туреччину та інші країни Східної Європи. У 2022 році компанія активно експортувала волоський горіх. Наприклад, лише у квітні-червні 2022 року «Агро-Рось» здійснила кілька великих поставок до Туреччини. Зокрема, 14 квітня було експортовано 42 тони горіхів на суму близько 150 тисяч доларів США, 21 квітня — 63 тони на 223 тисячі доларів, а 7 червня — майже 20 тон горіхів на понад 70 тисяч доларів. Ці дані свідчать про регулярність і сталість експортної діяльності компанії в рамках однієї товарної номенклатури. У графічному вигляді поставки волоського горіха можна представити на рис. 2.



Рис. 2. Фрагмент результатів експортної діяльності ФГ «Агро-Рось»

Незважаючи на доволі стабільну присутність у зовнішньоекономічній діяльності, бренд «Агро-Рось» ще не має яскраво вираженої впізнаваності на міжнародному ринку. Продукція найчастіше реалізується через трейдерів або партнерів, а сам бренд господарства залишається відомим переважно у B2B-сегменті, а не серед кінцевих споживачів. Це створює потребу в поглибленні стратегічного маркетингу та брендингу: зокрема, через створення

власного міжнародного позиціонування, участь у спеціалізованих виставках (наприклад, BioFach у Німеччині), розвиток цифрових каналів комунікації та отримання сертифікатів відповідності стандартам ЄС (зокрема EU Organic).

Загалом приклад «Агро-Рось» демонструє типову ситуацію для середніх українських аграрних експортерів: наявність якісної продукції, досвід у міжнародній торгівлі, але недостатнє стратегічне осмислення брендування. Саме стратегічний маркетинг може стати тим елементом, що дозволить підвищити впізнаваність продукції Черкащини за кордоном і зміцнити позиції українського сільського господарства на міжнародних ринках.

Водночас в умовах глобалізації економічних зв'язків перед підприємством постала сьогодні низка маркетингових викликів. Як зазначає Н. Карпенко і М. Іваннікова, основною проблемою українських аграрних експортерів залишається відсутність стратегічного міжнародного бренду, що призводить до продажу продукції через посередників під чужими брендами, цілковитої залежності від коливань цін на сировину, а також слабкої впізнаваності української продукції серед кінцевих європейських споживачів.

«Агро-Рось» частково стикається з цими проблемами, оскільки, попри якість продукції, бренд господарства відомий здебільшого в середовищі трейдерів, а не серед кінцевих споживачів. Враховуючи як дослідження зарубіжних авторів, так і вітчизняних, передусім В. Герасимчука, підприємство має можливість значно збільшити обсяги експорту, якщо зможе поєднати принципи стратегічного маркетингу з чітким позиціонуванням товарного бренду. Цього можна досягти, дотримуючись певних послідовних правил і алгоритму дій. Так, особливий наголос слід зробити на візуальній ідентичності бренду: логотип, упаковка, брендбук. Водночас кардинального оновлення потребує адаптивна маркетингова стратегія просування товару з урахуванням культурних та позакультурних чинників, про що йшлося вище. При цьому треба більш активно використовувати цифрові інструменти для просування, включаючи офіційний сайт багатомовною версією, сторінки у соціальних мережах. Відповідний потенціал у ФГ «Агро-Рось» є. Згідно з даними Держстату України, експорт органічної продукції з України до ЄС за 2023 рік склав понад 450 тис. тон, з них пшениця, кукурудза і соя — понад 70%. Черкаська область займає лідируючі позиції за врожайністю пшениці та соняшнику серед центральних регіонів України. Це створює сприятливі умови для брендування продукції «Агро-Рось» із позиціонуванням як якісного українського виробника органіки.

Висновки. Стратегічний маркетинг є ключовим драйвером формування успішного міжнародного бренду. Для ефективності необхідно динамічно балансувати між глобальною уніфікацією та локальною адаптацією. Запропонована адаптивна модель

дозволяє враховувати культурні та технологічні особливості ринку. Адаптивна модель стратегічного маркетингу дає змогу поєднати системність планування з оперативною гнучкістю, що є критичним для успішного функціонування міжнародного бренду в умовах постійних змін глобального ринку.

Відтак стратегічний маркетинг є фундаментом успішного формування міжнародного бренду товару, оскільки він визначає не лише загальну ринкову стратегію компанії, а й специфіку її позиціонування, ключові повідомлення бренду та механізми адаптації до різних ринків. Водночас міжнародний маркетинг реалізує ці стратегічні орієнтири, забезпечуючи ефективну комунікацію бренду з урахуванням культурних, соціальних та економічних відмінностей. ФГ «Агро-Рось» може значно підвищити міжнародну конкурентоспроможність завдяки впровадженню стратегічного маркетингу, що передбачає: формування сильного бренду підприємства на міжнародному рівні, зменшення залежності від посередників, зростання доданої вартості продукції, підвищення впізнаваності Черкащини як регіону походження якісної агропродукції.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження у сфері стратегічного маркетингу та формування міжнародного бренду підприємств Черкащини доцільно спрямувати на вивчення конкурентоспроможності локальних брендів на ринках ЄС та визначення ключових чинників довіри споживачів. Перспективним є аналіз ефективності цифрових інструментів просування, зокрема соціальних мереж, електронної комерції та віртуальних виставок, які дедалі більше впливають на міжнародну видимість підприємств. Особливу увагу слід приділити розробці інтегрованої моделі територіального бренду, що дозволить поєднати індивідуальні бренди компаній у спільну маркетингову платформу. Важливим напрямом є також кількісна оцінка доданої вартості бренду з використанням сучасних методик, що дасть можливість обґрунтувати економічні вигоди від впровадження стратегічного маркетингу. Завершальним етапом має стати практичне тестування запропонованих моделей на прикладі провідних підприємств регіону з подальшим моніторингом результатів їх інтеграції на міжнародні ринки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць, 2023. Вип. 8 С. 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>
2. Щогольєва І. В., Бондар Ю. А. Управлінські та соціально-економічні аспекти інклюзивного маркетингу в підприємницькій діяльності. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. № 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04>
3. Бондар Ю. А., Легінєвська Н. І., Фабрика І. В. Стратегічне управління експортним потенціалом підприємств. Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України: колективна монографія. Запоріжжя : ВД «Гельветика», 2019. С. 335–350.
4. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 144–152.
5. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastuct33-56>
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. Управління економікою: теорія та практика. Чумацькі читання. 2021. С. 35–50. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. № 1 (23). С. 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107)
8. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. Вісник економічної науки України. 2024. № 1 (46). С. 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)
9. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
10. Аблязова Н. Р., Трушкіна Н. В., Прокопишин О. С. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в епоху цифрових перетворень. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2023. № 1 (29). С. 94–108. [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-010)

Надійшла до редакції 10.06.2026

Прийнята до друку 21.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Yu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].
2. Shchogolyeva, I. V., & Bondar, Yu. A. (2025). Management and socio-economic aspects of inclusive marketing in entrepreneurial activity. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04> [in Ukrainian].

3. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., & Fabrika, I. V. (2019). Strategic management of the export potential of enterprises. *Institutionalization as a factor in ensuring the development of the system of investment and innovation security of Ukraine* [Collective monograph] (pp. 335–350). Zaporizhzhia: Helvetica Publishing House [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2016). Conceptual principles for ensuring the economic security of corporate integration processes. *Problems of economy*, 3, 144–152 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Golovina, O. I., & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of the innovation infrastructure of the national economy in the context of globalization and integration. *Market infrastructure*, 33, 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Sukhacheva, O. O. (2021). Vectors of development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's annals*, 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2021). Management of strategic development of transport infrastructure of the national economy. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 1 (23), 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O. M., Vasilenko, V. A., & Virienko, I. S. (2024). Introduction of innovative technologies of marketing management into the integration activities of corporate enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (46), 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].
9. Kolodynskyi, S. B., & Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of Postgraduate Education. Ser.: Social and Behavioral Sciences*, 22 (51), 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
10. Ablyazova, N. R., Trushkina, N. V., & Prokopyshyn, O. S. (2023). Management of marketing activities of agricultural enterprises in the era of digital transformation. *Bulletin of the East European University of Economics and Management*, 1 (29), 94–108. [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-010) [in Ukrainian].

Received: 10.06.2026

Accepted: 21.07.2026

Published: 29.09.2026

Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Коловоротний С. А. Адаптивна модель формування міжнародного бренду: роль маркетингових досліджень у стратегічному маркетингу

У статті досліджено вплив стратегічного маркетингу на формування міжнародного бренду, поєднуючи теоретичні засади з аналізом практичних кейсів глобальних компаній і прикладу українського агровиробника. На основі праць зарубіжних та українських науковців, розглянуто, як довгострокові маркетингові стратегії сприяють створенню конкурентоспроможних і впізнаваних брендів у різних культурних та ринкових умовах.

Проаналізовано три показові приклади: Apple, IKEA та Tesla, які демонструють різні підходи до поєднання глобальної ідентичності бренду з локальною адаптацією. Apple реалізує високий рівень стандартизації, акцентуючи на інноваціях і простоті. IKEA поєднує послідовність бренду з адаптацією до особливостей ринку. Tesla базує свою глобальну стратегію на інноваційності, сталому розвитку та активному цифровому позиціонуванні.

Український приклад — фермерське господарство «Агро-Рось» з Черкащини, виробник органічної зернової продукції, демонструє потенціал регіонального брендування. Незважаючи на європейську сертифікацію та експорт понад 40% продукції, бренд господарства слабо представлений на міжнародному рівні. Запропоновано застосування адаптивної моделі стратегічного маркетингу, яка передбачає чітке позиціонування, культурну чутливість і цифрову присутність для посилення міжнародної впізнаваності.

У статті представлено п'ятиетапну адаптивну модель формування міжнародного бренду та окреслено можливості для підприємств Черкащини щодо інтеграції у світові ринкові ланцюги.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, міжнародний маркетинг і брендинг, позиціонування бренду, адаптивність, маркетингові дослідження.

Nikolaiev I., Koval L., Kolovorotny S. Adaptive model of international brand formation: the role of marketing research in strategic marketing

This article explores the influence of strategic marketing on the development of international brands, combining theoretical foundations with practical case studies of global companies and a Ukrainian agribusiness. Based on the analysis of scholarly works, and Ukrainian researchers the study investigates how long-term marketing strategies help build competitive and recognizable brands in diverse cultural and market environments.

Three global case studies — Apple, IKEA, and Tesla — demonstrate different approaches to balancing global brand identity and local adaptation. Apple employs a high standardization strategy, emphasizing innovation and simplicity. IKEA combines global consistency with market-specific adjustments. Tesla leverages innovation and sustainability to appeal to international audiences, supported by strong digital presence and cultural flexibility.

The Ukrainian case of Agro-Ros, a major organic grain producer in Cherkasy region, illustrates the challenges and opportunities in international branding for regional agribusinesses. Despite its European organic certification and 40% export share, Agro-Ros lacks strategic brand visibility abroad. The study suggests that applying an adaptive model of strategic marketing, focused on positioning, cultural sensitivity, and digital engagement, can significantly enhance Agro-Ros's international brand recognition and competitive strength.

The article proposes a five-step adaptive model for international brand building and highlights the potential of Ukrainian regional enterprises, such as those in Cherkasy region, to integrate into global value chains through strategic marketing.

Keywords: strategic marketing, international marketing and branding, brand positioning, adaptability, marketing research.

Наталія Олексіївна Рябініна,
доктор філософії з економіки, доцент,
ORCID 0000-0001-8378-4485
e-mail: riabininano@gmail.com;

Антон Вадимович Семенчук,
здобувач першого рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-0963-7317
e-mail: antsemenchuk@ukr.net
Київський інститут бізнесу та технологій, м. Київ

МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ КСВ НА ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ БРЕНДИНГУ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Вступ. Питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу вже кілька десятиліть перебуває в центрі уваги як наукової спільноти, так і практиків управління. Але якщо в 1990-х роках КСВ сприймалась переважно як добровільна благодійність, «приємний додаток» до основної діяльності, то нині ситуація змінилась кардинально. Компанії, які ігнорують соціальну відповідальність, стикаються з реальними репутаційними та економічними втратами, тоді як ті, хто будує КСВ стратегічно, отримують конкурентні переваги: лояльність споживачів, довіру партнерів, стійкість бренду. Для України це питання набуло особливої гостроти після 2022 року. Повномасштабна війна змусила бізнес переосмислити своє місце в суспільстві: або компанія демонструє відповідальність, і це стає частиною її ідентичності, або вона залишається осторонь, втрачаючи репутацію і клієнтів. Саме тому дослідження КСВ як інструменту брендингу та формування репутації є не лише теоретично значущим, а й практично затребуваним.

Аналіз наукових досліджень. За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що КСВ є добровільною інтеграцією соціальних, екологічних та етичних зобов'язань у стратегію і операційну діяльність компанії, що здійснюється понад нормативно встановлені вимоги й відповідає очікуванням різних груп стейкхолдерів. Керрол [1] структурував її у чотирирівневу піраміду, від економічної і правової до етичної та філантропічної відповідальності, де всі рівні діють одночасно. Аналіз підходів засвідчив зміщення від інструментального розуміння КСВ до стейкхолдерського (Фріман [23]) і далі до концепції «спільної цінності» (Портер і Крамер [22]), яка ставить вирішення соціальних проблем у центр бізнес-моделі. В умовах повномасштабної війни в Україні КСВ перестала бути стратегічною опцією і перетворилась на лакмусовий папір реальної відповідальності бізнесу перед суспільством [2; 3].

Дослідження механізму впливу КСВ на бренд і репутаційний капітал компанії дозволило встановити принципову відмінність між цими поняттями:

бренд формується цілеспрямованими управлінськими рішеннями і значною мірою є результатом комунікації, тоді як репутація будується виключно через послідовну реальну поведінку компанії в очах усіх стейкхолдерів [4; 6]. КСВ впливає одночасно на всі чотири виміри капіталу бренду за Аакером: збагачує впізнаваність через публічні ініціативи, формує нові асоціативні шари навколо цінностей, підвищує сприйняту якість і зміцнює лояльність аудиторії, що ідентифікує себе з місією компанії. Для репутації КСВ виконує роль сигналу, що знижує інформаційну асиметрію в очах інвесторів, партнерів і споживачів, а нефінансова звітність за стандартами GRI/ESG перетворює соціальні зобов'язання з декларацій на управлінський процес із вимірюваними результатами [5; 7; 8–21].

Метою дослідження є: на основі теоретичного аналізу концепцій КСВ і брендингу виділити ефективні КСВ-стратегії, як інструменту формування корпоративного бренду та репутації компанії. Завдання дослідження: розкрити сутність корпоративно-соціальної відповідальності та систематизувати підходи до її класифікації у сучасній науковій літературі; визначити механізм впливу КСВ-діяльності на формування бренду та репутаційного капіталу компанії; розробити практичні моделі щодо вдосконалення КСВ як інструменту брендингу та репутаційного менеджменту компанії.

Виклад основного матеріалу. Бізнес давно вийшов за межі ролі виключно економічного механізму. Суспільство очікує від компаній не лише якісних товарів і своєчасної сплати податків, а й усвідомленої участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Ця трансформація відбувалася поступово, від філантропічних пожертв промисловців XIX ст. до сучасних інтегрованих стратегій сталого розвитку, де корпоративна соціальна відповідальність є не факультативним додатком, а ключовою складовою конкурентоспроможності.

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) набуло наукового статусу завдяки роботі американського економіста Говарда Боуена



«Social Responsibilities of the Businessman» (1953), в якій уперше систематично обґрунтовано: підприємці мають обов'язки перед суспільством, що виходять за межі отримання прибутку. Боуен сформулював ідею КСВ як зобов'язання бізнесмена дотримуватися таких напрямів діяльності, приймати такі рішення та дотримуватися таких ліній поведінки, що відповідають цілям і цінностям суспільства. Ця думка стала вихідною для подальшого розвитку концепції.

Подальше осмислення КСВ породило велику кількість трактувань. Різноманітність визначень пояснюється не слабкістю теорії, а складністю самого явища: КСВ охоплює різні виміри: правовий, етичний, екологічний, соціальний. Серед найпоширеніших підходів виокремлюють такі позиції. Згідно з концепцією Арчі Керрола (1991), «корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (філантропічні) очікування, що суспільство висуває до організацій у певний момент часу».

Таблиця 1. Піраміда корпоративно-соціальної відповідальності Арчі Керрола (1991)

Рівень 4	Філантропічна відповідальність	Бути «добрим корпоративним громадянином». Добровільний внесок у розвиток суспільства: підтримка освіти, культури, вразливих груп населення.
Рівень 3	Етична відповідальність	Діяти справедливо і чесно. Уникати шкоди, поважати права людини навіть там, де закон мовчить.
Рівень 2	Правова відповідальність	Дотримуватися чинного законодавства: трудового, екологічного, антимонопольного, податкового.
Рівень 1 (ОСНОВА)	Економічна відповідальність	Бути прибутковим, створювати робочі місця, ефективно розподіляти ресурси. Фундамент, без якого інші рівні неможливі.

Джерело: адаптовано автором на основі [1]

Із позиції ISO 26000:2010,¹ КСВ — це відповідальність організації за наслідки своїх рішень і діяльності для суспільства та навколишнього середовища через прозору й етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку. Вітчизняний науковець А.М. Колот розглядає КСВ, як відповідальність компанії перед суспільством і зацікавленими сторонами за наслідки своєї діяльності у сферах економіки, соціального розвитку та екологічного благополуччя, що реалізується на добровільних засадах. Науковці акцентують на соціальному інвестуванні: КСВ є формою добровільних вкладень у людський і соціальний капітал, що перевищують законодавчо встановлені вимоги.

Синтезуючи ці погляди, можна запропонувати таке узагальнення: КСВ — це добровільна інтеграція компанією соціальних, економічних, екологіч-

них та етичних зобов'язань у свою стратегію та операційну діяльність з урахуванням очікувань різних груп стейкхолдерів, що здійснюється понад нормативно встановлені вимоги та слугує одночасно суспільному благу й довгостроковому розвитку самої компанії [1; 2].

У науковій літературі сформувалося кілька магістральних підходів до осмислення КСВ. *Інструментальний підхід* розглядає соціальну відповідальність передусім як засіб досягнення економічних результатів: витрати на КСВ виправдані настільки, наскільки вони підвищують репутацію, лояльність споживачів і, врешті, прибуток. *Інституціональний підхід* фокусується на тиску зовнішнього середовища — законодавства, норм галузі, очікувань ринку, що змушує компанії впроваджувати соціально відповідальні практики. *Стейкхолдерський підхід*, запропонований Едвардом Фріманом (1984), стверджує, що підприємство повинно враховувати інтереси всіх груп, що мають вплив на його діяльність або зазнають її наслідків: акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад і держави. Нарешті, концепція «спільної цінності» Майкла Портера та Марка Крамера (2011) пропонує радикальніший погляд: компанії мають не «компенсувати» шкоду від своєї діяльності, а перепроектувати бізнес-моделі так, щоб вирішення соціальних проблем ставало джерелом конкурентних переваг. Ця ідея особливо резонує в контексті логістичного оператора, який здатен перетворити, наприклад, підтримку малого бізнесу або доступ до поштових послуг у конкурентну перевагу.

Найвпливовішою типологією КСВ залишається чотирирівнева піраміда Арчі Керрола (1991), яка впорядковує відповідальності компанії від базових до найвищих:

- *економічна відповідальність* (бути прибутковим, створювати робочі місця, ефективно розподіляти ресурси). Це фундамент, без якого жодна інша відповідальність неможлива;

- *правова відповідальність* (дотримуватись чинного законодавства: трудового, екологічного, антимонопольного, податкового);

- *етична відповідальність* (діяти справедливо й чесно навіть там, де закон мовчить: уникати шкоди, поважати права людини, відмовлятися від практик, що суперечать суспільним нормам);

- *філантропічна відповідальність* (добровільно вносити вклад у розвиток суспільства: фінансувати освіту, культуру, підтримувати вразливі групи населення, реалізовувати волонтерські ініціативи).

Ця піраміда є ілюстративною, але не ієрархічною у сенсі черговості: усі чотири рівні діють одночасно. Котлер і Лі (2005) розширили цей погляд, виокремивши конкретні *форми* соціальних ініціатив є корпоративний маркетинг, пов'язаний із соціаль-

¹ ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення 12.06.2026).

ними справами, корпоративну філантропію, волонтерство співробітників, соціально відповідальні практики ведення бізнесу [5]. Саприкіна М.А.¹ у вітчизняному контексті додала до цього переліку соціальне підприємництво і партнерство із грома-

дянським суспільством як окремі форми, що набули значущості в Україні.

Для систематизації форм КСВ корисно розглянути їх у двох вимірах: за *спрямованістю* (внутрішня та зовнішня КСВ) і за *рівнем інтеграції* у стратегію (реактивна, адаптивна, проактивна) (рис. 1).

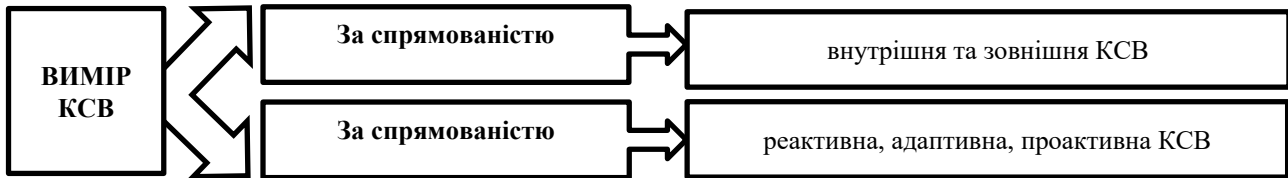


Рисунок. Вимір КСВ

Джерело: створено авторами [3]

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що розпочалося у лютому 2022 року, кардинально змінило порядок денний КСВ для вітчизняного бізнесу. Питання, що ще в 2021 році звучали абстрактно: підтримка місцевих громад, турбота про переміщених осіб, забезпечення критичної інфраструктури, перетворилися на конкретні щоденні управлінські завдання. Компанії, які мали відпрацьовані КСВ-механізми, виявилися більш стійкими: вони швидше переорієнтували ресурси на підтримку ЗСУ, гуманітарні коридори та програми допомоги переселенцям. Бізнес, для якого соціальна відповідальність була лише «декором», не мав ні структур, ні досвіду для таких дій. Нова Пошта, зокрема, ще до 2022 року сформувала системну КСВ-стратегію із самостійним підрозділом, що уможливило оперативне розгортання масштабної гуманітарної логістики. Це підтверджує тезу: КСВ є не витратою, а стратегічним активом, цінність якого особливо виявляється в умовах кризи.

Корпоративна соціальна відповідальність і бренд компанії — поняття, які часто використовують майже як синоніми, що є концептуальною помилкою. КСВ-ініціативи не є брендом. Вони, один із механізмів його формування. Щоб зрозуміти, як саме цей механізм працює, необхідно спочатку розмежувати поняття, якими ми оперуємо: бренд, репутацію та репутаційний капітал.

Класичне визначення бренду належить Девіду Аакеру [4], який розглядає його як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із назвою і символом компанії, що додають або віднімають вартість від продукту чи послуги. До цих активів Аакер відносить впізнаваність бренду, лояльність споживачів, сприйняту якість та асоціації. Кевін Келлер розвиває цей погляд у бік споживача: сильний бренд, той, що сформував у свідомості аудиторії чіткий, унікальний і позитивний набір асоціацій на основі функціональних, емоційних та символічних атрибутів. Обидва підходи об'єднує спільна ідея: бренд існує пере-

дусім у сприйнятті людей, а не у фізичних характеристиках товару чи логотипі.

Репутація компанії ширше і водночас більш вразливе поняття. Якщо бренд формується цілеспрямованими маркетинговими зусиллями і значною мірою є результатом комунікації, то репутація складається з реальної поведінки компанії в очах усіх зацікавлених сторін споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, держави і суспільства загалом. Іншими словами, бренд можна будувати; репутацію — тільки заслужити. Репутація охоплює не лише продукт, а й практики управління, дотримання зобов'язань, ставлення до людей і до довкілля.

Репутаційний капітал похідна від репутації економічна категорія, що відображає монетизовану цінність накопиченої довіри та позитивного сприйняття компанії з боку стейкхолдерів. Це нематеріальний актив, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, умови залучення фінансування, вартість компанії та її здатність долати кризи. Саме тому репутаційний капітал стає дедалі вагомішою категорією в корпоративних фінансах і стратегічному управлінні [6].

Зв'язок між брендом і репутацією двосторонній, але асиметричний. Сильний бренд може певний час «підтримувати» репутацію завдяки позитивному сприйняттю, однак тривала розбіжність між обіцянками бренду і реальними діями неминуче руйнує репутацію, а разом із нею і сам бренд. Репутація є глибшим і стійкішим конструктом. Саме вона є фундаментом, а бренд його видимою частиною.

На насиченому ринку, де функціональні характеристики продукту дедалі важче відрізнити від конкурентів, вирішальну роль відіграє здатність компанії запропонувати споживачам щось більше, ніж корисність. КСВ стає саме таким джерелом диференціації: вона наповнює бренд змістом, виходячи за межі продуктових атрибутів у простір соціальних цінностей.

¹ Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність: від ідеї до дій. Київ: Агентство «Україна», 2011. 220 с. URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf (дата звернення 12.06.2026).

Ця логіка лягла в основу концепції *purpose-driven brand* — бренду, керованого місією та цінностями. Згідно з нею, компанія вибудовує не просто комерційну пропозицію, а наратив: «ми існуємо, щоб вирішити певну суспільну проблему». Patagonia, що бореться за збереження природи як комерційний продавець спорядження; Unilever, що реалізує глобальну програму сталого розвитку у кожному рішенні і назви цих брендів, і ставлення до них споживачів визначаються передусім цінностями, а не характеристиками шампуню чи куртки.

Вплив КСВ на бренд найзручніше прослідкувати через модель капіталу бренду Аакера, яка охоплює чотири взаємопов'язані виміри:

- впізнаваність бренду зростає, коли КСВ-ініціативи стають медійними подіями: публічні соціальні проекти, партнерство з НКО, участь у волонтерських акціях. Усе це нарощує видимість бренду у медіапросторі і формує стійкі точки контакту з аудиторією.

- асоціації бренду збагачуються через соціальні цінності: компанія, яка послідовно реалізує програми підтримки освіти або виступає за рівні права, асоціюється не лише зі своїм продуктом, а й із людяністю, відповідальністю, прогресивністю.

- сприйнята якість підвищується навіть опосередковано: споживачі, обізнані про КСВ-діяльність компанії, схильні оцінювати якість її продуктів вище навіть за умови об'єктивно однакових характеристик.

- лояльність є найціннішим і найдовгостроковішим виміром. Споживачі, які поділяють цінності компанії, стають не просто постійними покупцями, а адвокатами бренду і ця лояльність значно стійкіша до цінових маніпуляцій конкурентів [4; 5].

Отже, КСВ діє одночасно на всі чотири виміри капіталу бренду, не механічно, а через емоційний резонанс і розбудову спільної ідентичності між компанією і споживачем.

Якщо вплив КСВ на бренд можна пояснити через психологію споживача, то вплив на репутацію розкривається через призму теорії сигналів. В умовах інформаційної асиметрії, коли стейкхолдери не мають прямого доступу до внутрішніх процесів компанії, вони орієнтуються на сигнали, що компанія посилає зовні. КСВ-ініціативи є таким сигналом: вони свідчать про те, що компанія здатна брати на себе довгострокові зобов'язання, відповідати їм і звітувати про результати. Це знижує невизначеність в очах інвесторів, партнерів і клієнтів, формуючи базу довіри.

Репутація будується не одним яскравим жестом, а послідовністю рішень і дій у часі. Тому КСВ має бути систематичною, а не ситуативною. Разові благодійні акції можуть залишити позитивне враження, але не формують репутаційний капітал. Навпаки, вони підвищують ризик звинувачення у «зеленому камуфляжі» або «соціальному театрі» явищ,

коли компанія імітує відповідальність заради PR-ефекту.

Саме тут критичну роль відіграє нефінансова звітність. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) і ESG-розкриття (Environment, Social, Governance) забезпечують вимірюваність і верифіковність КСВ-практик, перетворюючи їх із декларацій на управлінські процеси з кількісними показниками. Компанії, що публікують повноцінні звіти зі сталого розвитку, демонструють операційну зрілість і готовність до зовнішнього аудиту — що саме собою є репутаційним активом. Нефінансова звітність — це не витрата на прозорість. Це інвестиція у довіру.

КСВ також є потужним інструментом управління репутаційними ризиками. Компанія, яка має відпрацьовані механізми взаємодії зі стейкхолдерами, послідовну екологічну політику і задокументовані соціальні програми, значно краще переживає репутаційні кризи: у неї є «запас довіри», накопичений роками відповідальної поведінки, і є чіткий наратив, який дозволяє швидко комунікувати відповідь на виклик [6; 7].

Таблиця 2. Порівняльна характеристика бренду та репутації компанії

Критерій	Бренд	Репутація
Сутність	Сукупність асоціацій і цінностей у сприйнятті споживача	Сукупне оцінювання компанії всіма стейкхолдерами
Час формування	Може формуватися відносно швидко через маркетингові кампанії	Формується виключно через тривалу послідовну поведінку
Суб'єкт впливу	Переважають споживачі, цільові аудиторії	Широке коло: споживачі, інвестори, медіа, партнери, суспільство
Роль КСВ	Джерело диференціації та емоційного наповнення	Підтвердження зобов'язань, зниження репутаційного ризику
Інструменти КСВ	Purpose-driven комунікація, соціальні ініціативи, волонтерство	Нефінансова звітність (GRI, ESG), прозорість процесів, системні програми
Ризик	«Соціальний театр» — розрив між обіцянкою і дією	Репутаційна криза через системну невідповідність очікуванням

Джерело: складено автором на основі [4–6]

Повномасштабна війна радикально переставила акценти у репутаційному менеджменті українського бізнесу. Якщо в мирний час репутація формувалась переважно через якість продукту і сервісу, то після 2022 року критичним виміром стала позиція компанії: що вона робить для країни, своїх працівників і громад під час кризи. Компанії, що евакуювали персонал, надавали волонтерські ресурси, підтримували військових і переміщених осіб, не лише виконали громадянський обов'язок, а й зробили стратегічну інвестицію в репутаційний капітал. Довіра стала найдефіцитнішим і найціннішим нематеріальним активом.

Проблемні аспекти: комунікаційний розрив, відсутність публічних KPI, неповнота ESG-розкриття

і реактивний характер частини ініціатив не є підставою для критики, а орієнтирами для розвитку. Теоретичні механізми (модель капіталу бренду Аакера, теорія сигналів, стандарти GRI/ESG, концепція «спільної цінності»); кращі практики провідних компаній DHL з її системною ESG-звітністю, Unilever із purpose-driven brand-комунікацією, ДТЕК як прикладом КСВ в умовах воєнного часу в Україні, робота ТОВ «Нова пошта» дають можливість сформувати моделі, як управлінське рішення з чітким змістом, теоретичним обґрунтуванням і очікуваним ефектом.

Модель 1: Впровадження системи публічних KPI для КСВ-програм

Відсутність кількісних показників результативності — найбільш уразливе місце КСВ-стратегії НП. Без вимірювання компанія управляє процесами, але не результатами, а будь-яке зовнішнє оцінювання її соціальної активності залишається суб'єктивним [6–8]. Ризик greenwashing-звинувачень в умовах зростаючого ESG-запиту є цілком реальним навіть для компаній із щирими намірами.

Реалізація передбачає визначення вимірюваних показників для кожного з трьох стратегічних напрямів КСВ. Для напрямку ЛЮДИ: відсоток охоплення персоналу wellbeing-програмами, рівень плинності кадрів порівняно з галузевим середнім, індекс залученості eNPS. Для напрямку СУСПІЛЬСТВО: кількість доставлених гуманітарних посилок у розрізі кварталів, обсяг зібраних коштів у благодійних кампаніях, кількість залучених партнерських організацій. Для напрямку ДОВКІЛЛЯ: обсяг скорочення викидів CO₂ завдяки використанню електропарку, відсоток відновлюваної енергії у загальному споживанні, частка перероблених або перероблюваних матеріалів у пакуванні. Ці KPI мають публікуватися щоквартально на корпоративному сайті та включатися до річного звіту¹, а відповідальність за кожен напрям — закріплюватися за конкретним менеджером у структурі КСВ-підрозділу.

Науковці переконливо доводять, що вимірювана нефінансова звітність є механізмом залучення інвесторів і підвищення ринкової довіри. Жалдак і Чупріна [6] додають: без кількісних KPI управління КСВ залишається декларативним і не набуває статусу повноцінного стратегічного процесу. Впровадження системи KPI знизить репутаційні ризики, підвищить довіру міжнародних партнерів і стане практичним фундаментом для переходу до повноцінної GRI-звітності [9; 10].

Модель 2: Розробка системної КСВ-комунікаційної стратегії

Масштаб КСВ-діяльності НП і рівень обізнаності аудиторії про неї не відповідають один одному. Бренд-ефект реалізується лише під час гучних кризових кампаній, тоді як повсякденна системна робота: евакуація персоналу, підтримка ФОП, впро-

вадження електротранспорту, залишається поза увагою широкої аудиторії [4; 5]. Це означає, що значна частина реального КСВ-потенціалу компанії не конвертується у капітал бренд.

Системна комунікаційна стратегія передбачає: розробку річного КСВ-комунікаційного календаря з мінімум двома публічними матеріалами на місяць поза кризовими кампаніями; пріоритет формату сторітелінгу: реальні історії кур'єра-волонтера, евакуйованого співробітника, підприємця, якому допомогли пільгові тарифи; інтеграцію КСВ-наративу у всі точки контакту з клієнтом: іммобільний застосунок, відділення, соціальні мережі, корпоративний сайт. Окремим інструментом є щорічний «звіт для людей» — доступна B2C-версія нефінансової звітності без бюрократичної мови, написана зрозумілою аудиторії мовою [11; 12].

Модель Аакера встановлює: асоціації бренду формуються послідовним і повторюваним надсиленням сигналів — одноразова кампанія залишає слід, але не буде асоціативний профіль. Келлер наголошує, що purpose-driven brand потребує постійного, а не епізодичного наративу: місія компанії має бути відчутна клієнтом у кожній точці контакту. Котлер і Лі підтверджують: сторітелінг є найефективнішим форматом КСВ-комунікації, бо переводить абстрактні принципи у конкретні людські досвіди. Очікуваний ефект — поглиблення асоціативного профілю бренду, зростання спонтанної впізнаваності КСВ-ініціатив та підвищення NPS серед аудиторії, обізнаної з соціальною діяльністю компанії.

Модель 3: Розвиток нефінансової звітності до рівня GRI або SASB

Звіт про управління є важливим кроком у напрямі прозорості, але не є еквівалентом повноцінного звіту зі сталого розвитку за стандартами GRI. Для міжнародних інвесторів і партнерів, що оцінюють ESG-профіль потенційних контрагентів, ця різниця є суттєвою бар'єром: вона ускладнює порівняльний аналіз і змушує доступ до ESG-орієнтованих джерел капіталу.

Реалізація моделі передбачає поетапний підхід. На першому етапі є проведення гар-аналізу: зіставлення того, що вже розкривається у наявному звіті, з вимогами GRI Standards. На другому, впровадження GRI Core у перший звітний рік, з переходом на GRI Comprehensive у другий. Критичним елементом є незалежна зовнішня верифікація звіту: самодекларація і аудитований звіт мають принципово різну вагу в очах інвесторів і партнерів. Для забезпечення процесу доцільно призначити штатного ESG-менеджера або залучити зовнішнього консультанта для підготовки першого повноцінного GRI-звіту.

Науковці визначають GRI-звітність як стратегічний механізм залучення нових ринків, а не лише

¹ Нова Пошта. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. Київ: ТОВ «Нова Пошта», 2024. URL: <https://novapost.com/ua/about/> (дата звернення: 15.02.2026).

інструмент звітування. ISO 26000 проголошує прозорість базовим принципом соціальної відповідальності. Євроінтеграційний контекст додає регуляторну вагу: директива ЄС CSRD із 2024 року робить ESG-розкриття обов'язковим для компаній, що прагнуть повноцінної присутності на ринку ЄС, а НП вже функціонує у дев'яти європейських країнах¹. Очікуваний ефект: доступ до ESG-орієнтованих інвесторів, посилення репутації на міжнародних ринках і конкурентна перевага над логістичними операторами без верифікованої звітності [13; 14].

Модель 4: Залучення споживачів до КСВ-ініціатив як активних учасників

Споживачі НП є переважно пасивними рецепієнтами КСВ-активності компанії. Вони отримують гуманітарні послуги або читають про благодійні акції, але рідко беруть у них безпосередню участь. Це знижує глибину емоційного зв'язку з брендом: клієнт, який є учасником місії компанії, є лояльнішим, ніж той, хто є лише спостерігачем [4; 5].

Конкретні механізми залучення: функція «Округли суму» при оплаті відправлення, зокрема, додаткова 1 гривня автоматично спрямовується до гуманітарного фонду; еко-бонусна програма: клієнт, що відмовляється від пакувального матеріалу, отримує бали на особистий рахунок; участь у голосуванні через мобільний застосунок за наступний соціальний проєкт компанії. Для B2B-клієнтів: окремий напрям корпоративного волонтерства зі спільними акціями, що зміцнюють партнерські зв'язки і переводять ділові відносини у площину спільних цінностей.

Котлер і Лі встановлюють: залучення споживачів трансформує КСВ з монологу в діалог і формує со-creation бренду — явище, за якого клієнт відчуває себе співавтором місії компанії. Аакер підтверджує: лояльність досягає найвищого рівня тоді, коли споживач ідентифікує себе не просто з продуктом, а з ціннісним простором компанії. Очікуваний ефект є зростання NPS, вірусний ефект від спільних благодійних акцій, поглиблення лояльності та формування нових емоційних асоціативних шарів бренду.

Модель 5: Трансформація екологічних ініціатив у проактивну зелену стратегію

Екологічна складова КСВ НП представлена набором реальних і значущих заходів: електромобілі, сонячні електростанції, екопакування. Проте ці заходи не об'єднані публічно сформульованою стратегією зі стратегічними цілями, дорожньою картою і кількісними зобов'язаннями. Без цього зелена діяльність компанії сприймається як набір окремих ініціатив, а не як системна позиція [10; 7].

Реалізація передбачає: публічне встановлення кількісних цілей зі скорочення вуглецевого сліду до 2030 року (наприклад, скорочення викидів CO₂ на 40%, забезпечення 30% потреб в електроенергії з відновлюваних джерел, перехід на 100% перероблене

пакування); розрахунок і публікацію поточного carbon footprint компанії як верифікованої відправної точки; партнерство з міжнародними кліматичними організаціями (WWF Ukraine, UNDP) для забезпечення незалежного супроводу програм; сертифікацію ISO 14001 як інструмент підтвердження зрілості системи екологічного менеджменту для ринку ЄС.

Портер і Крамер доводять, що проактивна еко-стратегія є класичним прикладом shared value: зменшення викидів — це одночасно зниження операційних витрат на паливо та енергію і соціальний внесок у зменшення забруднення. Чупріна і Жалдак підтверджують: глобальний ESG-тренд перетворює зелену стратегію з опції на умову конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Очікуваний ефект є відповідність ESG-критеріям ЄС, репутація серед екосвідомих споживачів і B2B-клієнтів, а також зниження операційних витрат у середньостроковій перспективі.

П'ять сформованих моделей є взаємопов'язаними, а не ізольованими заходами: система KPI є необхідною основою для переходу до повноцінної GRI-звітності; системна КСВ-комунікація підсилює ефект залучення споживачів; зелена стратегія є частиною ширшої ESG-трансформації, що охоплює всі три напрями. Реалізація цих моделей є не разовим проєктом, а довгостроковим управлінським процесом, що потребує послідовності і вимірювання результатів на кожному етапі. Ефективність запропонованих підходів доцільно розглядати у ширшому контексті, тенденцій розвитку КСВ-брендингу в Україні та перспектив євроінтеграційного ESG-тиску.

Сформовані моделі для конкретної компанії, набувають повноти сенсу лише тоді, коли розглядаються у ширшому контексті: глобальних тенденцій, специфіки українського ринку і секторальних перспектив. КСВ-брендинг розвивається не у вакуумі: він визначається зовнішніми регуляторними, ринковими і суспільними силами, що формують правила гри для всіх компаній незалежно від масштабу і галузі [15–17].

Перший і найфундаментальніший тренд — перехід від компенсаційної КСВ до моделі спільної цінності. Впродовж десятиліть корпоративна соціальна відповідальність функціонувала за логікою «заробили — віддали частину»: прибуток генерується в операційній діяльності, а КСВ компенсує завдану шкоду або розподіляє частину здобутків. Портер і Крамер запропонували радикально іншу архітектуру: вирішення соціальних проблем вбудовується в бізнес-модель як джерело конкурентних переваг, а не як видатки на репутацію. Прикладом є Unilever із програмою Sustainable Living Plan, де кожне рішення, від упаковки до ланцюга постачань, оцінюється за соціальним і екологічним впливом, або Patagonia, що стала б-корпорацією і перетворила місію захисту природи на основу бізнесу. Цей підхід

¹ Група NOVA. Офіційний сайт. URL: <https://nova.com.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

принципово змінює функцію КСВ: з «відповідального відділу» вона стає операційним принципом.

Другий тренд — ESG як новий стандарт корпоративного управління. Директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), що набула чинності у 2024 році, зробила нефінансову звітність обов'язковою для великих компаній, що виходять на ринок ЄС [8]. ESG-критерії перестали бути репутаційним бонусом, вони стали умовою доступу до капіталу: ESG-орієнтовані фонди управляють десятками трильйонів доларів активів і відмовляються від інвестицій у компанії без верифікованої звітності [7; 8]. Це означає, що КСВ зі сфери етики перемістилась у сферу корпоративних фінансів.

Третій тренд — purpose-driven brand як домінуюча парадигма маркетингу 2020-х. Споживачі, особливо покоління мілленіалів і Gen Z, обирають бренди, що поділяють їхні цінності, і готові платити більше або відмовитися від зручності заради ідентифікації з місією компанії [4; 5]. Аaker і Келлер ще на початку 2000-х фіксували зростання ваги ціннісних асоціацій у структурі бренд-капіталу; у 2020-х цей процес вийшов на новий рівень: соціальна позиція компанії впливає на вибір так само, як ціна і якість продукту. КСВ перестає бути «відповідальним відділом» і стає ДНК бренду, тим, що визначає його ідентичність [18; 19].

Четвертий тренд — цифровізація КСВ і вимірювання соціального ефекту в реальному часі. Big data і штучний інтелект роблять технічно досяжним те, що ще десять років тому вимагало дорогих досліджень: вимірювання соціального і екологічного ефекту з точністю і оперативністю, що раніше були недосяжними. Це змінює вимоги до КСВ-звітності: ринок очікує не лише річних звітів, а постійного потоку верифікованих даних, що підтверджують реальність задекларованих зобов'язань.

Трансформація під впливом війни. До 24 лютого 2022 року КСВ в Україні була здебільшого декоративною: благодійні фонди компаній, корпоративне волонтерство раз на рік, звіти, написані для галочки [10; 7]. Саприкіна ще у 2011 році фіксувала розрив між декларованими принципами КСВ і реальною практикою вітчизняного бізнесу і цей розрив зберігався більше десяти років. Повномасштабне вторгнення провело жорстку демаркаційну лінію: компанії або продемонстрували реальну відповідальність — евакуювали персонал, підтримали ЗСУ, зберегли робочі місця під обстрілами, або показали, що їхня КСВ була виключно PR-інструментом без операційного змісту. Виникло принципово нове явище — «воєнна КСВ»: форма відповідальності, що не має прямих аналогів у мирних умовах і поєднує бізнес-операції зі збройним протистоянням як фоновою реальністю [9; 14]. Нова Пошта є яскравим прикладом: збереження мережі у прифронтових містах і масштабна гуманітарна логістика — це і КСВ-діяльність, і операційна стратегія одночасно.

Євроінтеграційний ESG-вектор. Вступ України до ЄС вимагатиме гармонізації з розгалуженою ESG-регуляторикою: директиви CSRD, SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), таксономія ЄС для сталих інвестицій. Для вітчизняних компаній це одночасно виклик і можливість. Виклик у тому, що переважна більшість українського бізнесу не готова до ESG-розкриття: відсутні стандарти, спеціалісти, культура звітності. Можливість у тому, що компанії, які вже сьогодні розвивають нефінансову звітність і формують системну КСВ-стратегію, отримають конкурентну перевагу у момент інтеграції, доступ до «зеленого» фінансування ЄС і ESG-орієнтованих інвестицій [8]. Цей вектор є найпотужнішим зовнішнім стимулом для трансформації КСВ з декоративного інструменту в стратегічний актив [20].

Повоєнне відновлення як КСВ-можливість. Rebuild Ukraine — це не лише інфраструктурний, а й соціальний проєкт безпрецедентного масштабу. Компанії, що вбудують підтримку деокупованих громад, відновлення місцевого підприємництва і розвиток людського капіталу у свою КСВ-стратегію вже сьогодні, формують репутаційний капітал, що визначатиме їхнє становище на ринку наступного десятиліття [4; 9]. Концепція «спільної цінності» тут набуває буквального сенсу: відновлення громад є одночасно соціальним зобов'язанням і розширенням ринків збуту, як для логістики, так і для будівництва, фінансових послуг і роздрібної торгівлі [21].

Виклики та обмеження. Разом із тим поступ КСВ в Україні стримується кількома системними обмеженнями. Культура нефінансової звітності практично відсутня серед малого і середнього бізнесу: КСВ залишається привілеєм великих корпорацій [11]. Дефіцит ESG-спеціалістів на вітчизняному ринку праці уповільнює навіть ті компанії, що мають стратегічні наміри. Державна підтримка КСВ залишається несистемною: відсутні податкові стимули, галузеві стандарти і регуляторна база, що заохочувала б малий бізнес до соціально відповідальних практик [2; 11]. Нарешті, існує ризик «нормалізації» воєнної КСВ: якщо після завершення активної фази конфлікту інтенсивність ініціатив різко знизиться, компанії ризикують не лише не примножити, а й утратити накопичений репутаційний капітал [7; 22].

Логістика є одним із секторів, що матиме найбільш прямий і відчутний зиск від розвитку КСВ-брендингу. Для операторів, що виходять на ринок ЄС, ESG-профіль стає умовою партнерства з європейськими корпораціями, для яких відповідальність у ланцюзі постачань є власним регуляторним зобов'язанням [8]. Компанія без верифікованої КСВ-звітності просто не потрапляє до переліку прийнятних постачальників великих європейських клієнтів.

Зелена логістика є найбільшим потенційним майданчиком для розвитку сектору: електрифікація

автопарку, оптимізація маршрутів засобами штучного інтелекту, скорочення викидів у міській доставці, кожен із цих напрямів одночасно знижує операційні витрати і підвищує ESG-рейтинг [7; 22]. Для великих логістичних мереж, де сотні тисяч кілометрів пробігу щоденно, навіть незначне скорочення викидів на одиницю відправлення дає значний кумулятивний ефект.

HR-вимір набуває стратегічного значення в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що посилюється через мобілізацію та еміграцію. Компанія, що системно піклується про персонал: зберігає робочі місця, підтримує сім'ї мобілізованих, забезпечує умови праці вище галузевого стандарту, виграє конкурентну боротьбу за людський ресурс у довгостроковій перспективі [22]. Внутрішня КСВ перетворюється із соціального зобов'язання на кадрову стратегію.

Висновок. Корпоративна соціальна відповідальність перетворилась із периферійної теми підприємницької етики на центральний елемент стратегічного управління. КСВ в Україні проходить точку

незворотності. Примусова перевірка воєнним часом відділила системну відповідальність від PR-декорацій; євроінтеграційний вектор встановлює нові стандарти прозорості та звітності; повоєнне відновлення відкриває простір для бізнесу, готового перетворити соціальні виклики на стратегічні можливості. Компанії, що вже сьогодні, в умовах незавершеної кризи, дефіциту ресурсів і регуляторної невизначеності інвестують у системну КСВ, вимірювану звітністю і purpose-driven бренд, формують репутаційний капітал, який у повоєнній Україні та на ринку ЄС стане вирішальним фактором конкурентоспроможності. Досвід Нової Пошти є не унікальним винятком, а моделлю, масштабованою на весь відповідальний бізнес України і саме ця масштабованість визначає наукову цінність проведеного дослідження. Результати дослідження підтверджують, що КСВ є дієвим механізмом нарощування репутаційного капіталу за умови системності та операційної ширості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. P. 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: https://etel.org.ua/docs/ET_13_4_05_ru.pdf
3. Тульчинський, Р.В. (2025). Еволюція формування корпоративної соціальної відповідальності. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 26–34. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2>
4. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991. 299 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/1012511087/Aaker-D-a-1991-Managing-Brand-Equity>
5. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. New Jersey: Pearson Education, 2013. 562 p. URL: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT724/Downloads/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf>
6. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, Вип. 1 (47). С. 175–184. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015)
7. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 130–141. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
8. Примаченко О., Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 146–152. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146>
9. Юрчик І. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 53–61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53>
10. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>
11. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 11–18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
12. Пермінова Г. В. Аналітично-концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2013. № 4 (20). С. 81–84. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ec4760b6-e7a7-46ab-89d6-e1de5cec9f55/content>
13. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2022. Вип. 4(46). С. 49–57. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>
14. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3, Т. 3. С. 198–205. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Viktoriiia-Hurochkina/publication/338344935>
15. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 82–94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>
16. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С. 21–32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
17. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 13–24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>
18. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 4. С. 171–176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>

19. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
20. Березянко Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.12>
21. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 92–101. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>
22. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. P. 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
23. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Надійшла до редакції 23.06.2026

Прийнята до друку 31.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Kolot, A. M. (2013). Corporate social responsibility: Evolution and development of theoretical views. *Ekonomichna Teoriia*, 4, 5–26. https://etel.org.ua/docs/ET_13_4_05_ru.pdf [in Ukrainian].
3. Tulchynskiy, R. V. (2025). Evolution of the formation of corporate social responsibility. *Economic Synergy*, 1, 26–34. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2> [in Ukrainian].
4. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press. <https://ru.scribd.com/document/1012511087/Aaker-D-a-1991-Managing-Brand-Equity>
5. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education. <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT724/Downloads/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf>
6. Zhalidak, H. P., & Chuprina, M. O. (2021). Reputation risk management of the enterprise taking into account the concept of corporate social responsibility. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Teoriia i Praktyka Upravlinnia*, 20(1), 175–184. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015) [in Ukrainian].
7. Luchko, H. (2024). Social responsibility of business in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 67, 130–141. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> [in Ukrainian].
8. Prymachenko, O., & Romanenko, M. (2024). Sustainability reporting in ensuring corporate social responsibility of domestic enterprises. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 64, 146–152. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146> [in Ukrainian].
9. Yurchyk, I. (2023). Prospects for the development of corporate social responsibility of insurance business in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 55, 53–61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53> [in Ukrainian].
10. Yur, I., & Sytnyk, Y. (2024). The role and principles of social responsibility in the enterprise management system. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1> [in Ukrainian].
11. Linhur, L. (2023). The role of corporate social responsibility in shaping the enterprise development strategy: A modern approach. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 49, 11–18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11> [in Ukrainian].
12. Perminova, H. V. (2013). Analytical and conceptual approaches to the problem of corporate social responsibility. *Visnyk NTUU «KPI». Polotolohiia. Sotsiologiia. Pravo*, 4, 81–84. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ec4760b6-e7a7-46ab-89d6-e1de5cec9f55/content> [in Ukrainian].
13. Dluhopolska, T., & Sentyk, M. (2022). Successful cases of international companies in the field of corporate social responsibility. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(46), 49–57. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476> [in Ukrainian].
14. Hurochkina, V. V., & Kravchenko, L. V. (2018). Strategic analysis of corporate social responsibility of industrial enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 3(3), 198–205. <https://www.researchgate.net/profile/Viktoriiia-Hurochkina/publication/338344935> [in Ukrainian].
15. Yasinska, T. (2024). Study of the impact of corporate social responsibility on the performance of enterprises. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 67, 82–94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82> [in Ukrainian].
16. Sytnyk, Y., & Yurchenko, H. (2021). Updating the concept of corporate social responsibility in the model of economic development of Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 24, 21–32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21> [in Ukrainian].
17. Irshak, O., Kolomiets, O., & Cherepanyn, A. (2024). Types of corporate social responsibility in the context of achieving sustainable development goals. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 59, 13–24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13> [in Ukrainian].
18. Ohinok, S., Kohut, M., & Kohut, A. (2024). Ethics and corporate social responsibility in international business. *Kyivskyi Ekonomichnyi Naukovyi Zhurnal*, 4, 171–176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> [in Ukrainian].
19. Bailo, V. (2024). Corporate social responsibility – the key to sustainable business development. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni Nauky*, 326(1), 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51> [in Ukrainian].
20. Berezyanko, T. V. (2021). Socially responsible labor practices in non-standard conditions. *Efektivna Ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.12> [in Ukrainian].
21. Shymanska, O., & Petruk, N. (2021). Legal regulation of corporate social responsibility in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 34, 92–101. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92> [in Ukrainian].
22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
23. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Received: 23.06.2026

Accepted: 31.07.2026

Published: 29.09.2026

Рябініна Н. О., Семенчук А. В. Механізм впливу КСВ на формування інструменту брендингу та репутаційного капіталу в Україні

В статті були розкриті теоретичні засади КСВ як інструменту брендингу та формування репутації компанії, а саме: сутність, підходи та класифікація форм корпоративної соціальної відповідальності та механізми впливу КСВ на формування бренду та репутаційний капітал компанії. З урахуванням теоретичного аналізу були виділені напрями вдосконалення КСВ як інструменту брендингу та репутації українських компаній, де запропоновано моделі, щодо підвищення ефективності КСВ-стратегії та перспективи розвитку КСВ як інструменту брендингу та репутаційного менеджменту в Україні.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, КСВ-стратегії, репутація компанії, інструменти брендингу, Rebuild Ukraine, євроінтеграційний ESG-вектор, репутаційний капітал.

Riabinina N., Semenchuk A. Mechanism of CSR influence on the formation of branding tool and reputation capital in Ukraine

The article revealed the theoretical principles of CSR as a branding tool and the formation of a company's reputation, namely: the essence, approaches and classification of forms of corporate social responsibility and mechanisms of CSR influence on the formation of a brand and reputation capital of a company. Taking into account the theoretical analysis, directions for improving CSR as a branding tool and the reputation of Ukrainian campaigns were identified, where models were proposed to increase the effectiveness of CSR strategy and prospects for the development of CSR as a branding tool and reputation management in Ukraine.

Along with the achievements, four problematic aspects were identified that are reserves for improving the strategy. The communication gap between the scale of CSR activities and the level of audience awareness limits the conversion of real initiatives into brand equity. The lack of public quantitative KPIs for CSR programs makes it impossible to verify performance and increases the risk of greenwashing accusations. The management report, for all its value, is not an equivalent of full-fledged GRI reporting, which narrows access to ESG-oriented investors and international partners. Finally, the reactive nature of some initiatives that were born as a response to the military crisis carries the risk of reducing the systematic nature of CSR after the end of the active phase of the conflict.

Based on the analysis, five interrelated models were developed: implementation of a system of public KPIs for each CSR area; development of a systematic purpose-driven communication strategy with an annual calendar and storytelling format; phased development of non-financial reporting to the GRI Standards level with external verification; involvement of consumers in CSR initiatives as active participants through co-creation mechanisms; transformation of individual environmental measures into a holistic green strategy with public goals by 2030. The implementation of these models is a long-term process with a horizon of three months to three years and is particularly relevant in the context of the European integration ESG vector: the CSRD directive makes non-financial reporting a mandatory condition for presence in the EU market, and companies that form the appropriate infrastructure today will gain a competitive advantage at the time of integration.

Corporate social responsibility is not a cost to reputation, but a strategic asset of competitiveness, the value of which is revealed in times of crisis, change and growing stakeholder demands. Analysis and experience of campaigns demonstrate: a company that embeds responsibility into its operational DNA, and does not put it on as a mask at a convenient moment, gains what cannot be bought with an advertising budget – trust. It is this trust that is the most stable foundation of reputational capital and the most significant competitive advantage in Ukraine in the next decade.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, CSR strategies, company reputation, branding tools, Rebuild Ukraine, European integration ESG vector, reputational capital.

Анжеліка Олександрівна Белова-Рудник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0000-0001-6434-9023
e-mail: anzhelika.bielovarudnyk@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вступ. Сучасний розвиток системи вищої освіти відбувається в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, глобалізації освітнього простору, цифровізації суспільства та посилення міжнародної конкуренції. Заклади вищої освіти дедалі більше функціонують у конкурентному середовищі, де їхня успішність визначається не лише якістю освітніх послуг, а й здатністю ефективно управляти фінансовими, кадровими, інформаційними та інноваційними ресурсами. Водночас інтеграція України до Європейського простору вищої освіти, реформування системи державного фінансування, демографічні зміни, військові виклики та необхідність післявоєнного відновлення країни висувають нові вимоги до стратегічного розвитку університетів і механізмів забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення сучасних економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти, які забезпечуватимуть їхню фінансову стійкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищення якості освітньої й наукової діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність університетів формується під впливом комплексу економічних, організаційних, інституційних та інноваційних чинників, що потребує застосування системного підходу до управління їхнім розвитком. Особливого значення набувають питання диверсифікації джерел фінансування, розвитку партнерства з бізнесом, цифрової трансформації освітніх процесів, комерціалізації результатів наукових досліджень і впровадження сучасних моделей стратегічного управління.

Постановка проблеми. Традиційні моделі управління закладами вищої освіти дедалі менше відповідають сучасним вимогам конкурентного середовища. Обмеженість фінансових ресурсів, посилення конкуренції за здобувачів освіти, викладачів, наукові гранти та міжнародні проєкти, швидкі технологічні зміни й необхідність інтеграції до світового освітнього простору потребують формування нових економічних механізмів забезпечення конкурентного розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам управління закладами вищої освіти, недостатньо ро-

зробленими залишаються питання комплексного використання економічних підходів, що поєднують принципи стратегічного менеджменту, економічної ефективності, інноваційного розвитку, цифровізації та сталого розвитку. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної моделі конкурентного розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентного розвитку закладів вищої освіти є одним із пріоритетних напрямів сучасних економічних досліджень, що зумовлено трансформацією системи вищої освіти, посиленням міжнародної конкуренції, цифровізацією освітнього середовища та необхідністю інтеграції університетів до європейського й світового освітньо-наукового простору. У сучасній науковій літературі конкурентоспроможність закладів вищої освіти розглядається як багатофакторна економічна категорія, що формується під впливом фінансових, організаційних, інноваційних, кадрових та інституційних чинників.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти зробили українські науковці С. Бреус, Ю. Бондар, С. Бондаренко, О. Гуцалюк, М. Денисенко, Н. Кирилко, Є. Хаустова, якими було запропоновано методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності університетів та визначення системи показників її вимірювання. Значну увагу питанням управління конкурентоспроможністю університетів приділено у працях Н. Цимбаленко, де обґрунтовано роль конкурентних переваг, стратегічного управління та ефективного використання ресурсного потенціалу у забезпеченні розвитку закладів вищої освіти.

Окремий напрям досліджень присвячено стратегічному розвитку університетів, їх трансформації в умовах післявоєнного відновлення України, цифровізації та європейської інтеграції. У цих працях наголошується на необхідності модернізації системи управління, розширення фінансової автономії, розвитку міжнародного співробітництва, цифрової трансформації та впровадження інноваційних моделей функціонування закладів вищої освіти.



Суттєвого розвитку набули дослідження, присвячені формуванню підприємницького університету, розвитку інноваційної екосистеми, комерціалізації результатів наукових досліджень, диверсифікації джерел фінансування та взаємодії університетів із бізнесом. У сучасних роботах обґрунтовується необхідність переходу до нових бізнес-моделей функціонування університетів, орієнтованих на створення доданої вартості, розвиток інновацій і посилення конкурентних переваг.

Останні наукові дослідження також акцентують увагу на впливі цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію конкурентної поведінки закладів вищої освіти. Використання сучасних цифрових інструментів розглядається як важливий фактор підвищення ефективності управління, персоналізації освітніх послуг, розвитку наукової діяльності та зміцнення конкурентних позицій університетів на національному й міжнародному рівнях.

Разом із тим, аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти — стратегічному управлінні, фінансовому забезпеченні, цифровізації, інноваційному розвитку або міжнародній інтеграції. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного застосування економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти, які поєднували б інструменти стратегічного менеджменту, економічної ефективності, маркетингу, управління людським капіталом, цифрової трансформації та сталого розвитку. Саме це визначає необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад формування економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації, глобалізації освітнього простору та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади конкурентного розвитку закладів вищої освіти.
2. Систематизувати сучасні економічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ЗВО.
3. Визначити ключові фактори формування конкурентних переваг університетів.
4. Запропонувати концептуальну модель економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти.
5. Окреслити напрями підвищення ефективності управління конкурентним розвитком ЗВО в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Конкурентний розвиток закладів вищої освіти є складною соці-

ально-економічною категорією, яка відображає здатність університету забезпечувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал і адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації, цифровізації економіки, інтернаціоналізації освітнього простору та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг конкурентний розвиток стає ключовою умовою забезпечення довгострокової ефективності функціонування закладів вищої освіти.

У сучасній економічній науці конкурентний розвиток розглядається як процес цілеспрямованого формування та реалізації конкурентних переваг, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Для закладів вищої освіти конкурентний розвиток означає не лише здатність залучати здобувачів освіти, а й забезпечувати високу якість освітніх послуг, конкурентоспроможність наукових досліджень, ефективне міжнародне співробітництво, фінансову стійкість та позитивну академічну репутацію.

Теоретичною основою дослідження конкурентного розвитку є ресурсна теорія, відповідно до якої стійкі конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню унікальних ресурсів і компетентностей організації. У контексті діяльності закладів вищої освіти такими ресурсами виступають висококваліфікований науково-педагогічний персонал, інтелектуальний капітал, сучасна матеріально-технічна база, цифрова інфраструктура, наукові школи, міжнародні партнерства, інноваційний потенціал та академічна репутація. Раціональне управління зазначеними ресурсами створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг університету.

Важливе значення має теорія конкурентних переваг, відповідно до якої успішність функціонування організації визначається її здатністю створювати для споживачів більшу цінність порівняно з конкурентами. Для закладів вищої освіти така цінність формується через якість освітніх програм, відповідність підготовки потребам ринку праці, результативність наукової діяльності, розвиток міжнародної академічної мобільності, використання сучасних цифрових технологій навчання та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами.

З позицій інституціональної теорії конкурентний розвиток закладів вищої освіти визначається впливом державної освітньої політики, нормативно-правового регулювання, механізмів фінансування, системи забезпечення якості освіти, міжнародних стандартів і суспільних очікувань. Саме інституційне середовище формує умови, за яких університети реалізують власні стратегії розвитку та забезпечують конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Сучасні концепції стратегічного менеджменту розглядають конкурентний розвиток як безперерв-

ний процес адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі. Для закладів вищої освіти це передбачає формування довгострокової стратегії розвитку, удосконалення системи управління, запровадження інноваційних моделей організації освітнього процесу, розвиток цифрових компетентностей персоналу, диверсифікацію фінансових ресурсів та розширення міжнародного співробітництва. Важливим елементом стратегічного управління є впровадження систем моніторингу ключових показників діяльності, що дає змогу своєчасно оцінювати ефективність реалізації стратегічних цілей і коригувати управлінські рішення.

Особливого значення в сучасних умовах набуває концепція підприємницького університету, відповідно до якої заклад вищої освіти виступає не лише освітньою установою, а й активним учасником інноваційної економіки. Такий університет здійснює комерціалізацію результатів наукових досліджень, розвиває стартап-екосистеми, активно взаємодіє з бізнесом і державою, залучає позабюджетні фінансові ресурси та створює умови для трансферу знань і технологій. Реалізація цієї концепції сприяє підвищенню фінансової стійкості, зміцненню конкурентних позицій та формуванню доданої вартості в освітньо-науковій діяльності.

Водночас цифрова трансформація системи вищої освіти суттєво змінює механізми формування конкурентних переваг університетів. Використання цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, дистанційного навчання, електронного документообігу та цифрових сервісів управління забезпечує підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти, покращення якості освітніх послуг і розширення доступу до міжнародних освітніх ресурсів.

Таким чином, конкурентний розвиток закладів вищої освіти доцільно розглядати як комплексний процес формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг на основі ефективного використання економічних ресурсів, інноваційного потенціалу, сучасних управлінських технологій і стратегічного планування. Теоретичні засади конкурентного розвитку базуються на поєднанні ресурсної, інституціональної та стратегічної концепцій управління, що дає змогу забезпечити фінансову стійкість, високу якість освіти, інноваційну активність і довгострокову конкурентоспроможність закладів вищої освіти в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, організаційних, інноваційних та інституційних чинників. Сучасні умови функціонування університетів вимагають переходу від традиційних моделей управління до інтегрованої системи економічного забезпечення конкурентного розвитку, яка поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, цифрову трансфор-

мацію, інноваційний розвиток та орієнтацію на потреби стейкхолдерів. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати основні економічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти (табл. 1).

Першим є ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Основною метою цього підходу є забезпечення максимальної віддачі від наявного ресурсного потенціалу шляхом підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження сучасних інформаційних технологій. Важливим інструментом ресурсного підходу є управління інтелектуальним капіталом, який сьогодні розглядається як головне джерело формування довгострокових конкурентних переваг університету.

Другим є стратегічний підхід, який ґрунтується на розробленні та реалізації довгострокової стратегії розвитку закладу вищої освіти. Його ключовими складовими є визначення стратегічних цілей, формування конкурентної позиції, аналіз зовнішнього середовища, управління ризиками та моніторинг результативності діяльності. Реалізація стратегічного підходу забезпечує узгодження освітньої, наукової, міжнародної та фінансової діяльності університету відповідно до змін на ринку освітніх послуг.

Важливе місце займає ринково-орієнтований (маркетинговий) підхід, який передбачає дослідження потреб споживачів освітніх послуг, формування позитивного іміджу закладу вищої освіти, розвиток бренду університету та впровадження сучасних маркетингових інструментів. Конкурентоспроможність у цьому випадку визначається здатністю університету своєчасно реагувати на зміни попиту, створювати освітні програми, що відповідають потребам ринку праці, а також підтримувати ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.

Сучасна економіка знань зумовлює зростання ролі інноваційного підходу, який передбачає розвиток наукових досліджень, комерціалізацію їхніх результатів, створення інноваційної інфраструктури, функціонування стартап-центрів, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій. Запровадження інноваційних моделей управління сприяє диверсифікації джерел фінансування, зміцненню взаємодії університетів із бізнесом та підвищенню їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Одним із найбільш актуальних є фінансово-економічний підхід, що базується на забезпеченні фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності закладу вищої освіти. Його основними напрямками є диверсифікація джерел фінансування, залучення грантових коштів, розвиток міжнародних проєктів, оптимізація структури витрат, бюджетування за результатами діяльності та використання сучасних інструментів фінансового контролінгу.

Таблиця 1. Систематизація сучасних економічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти

Економічний підхід	Економічна сутність	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ресурсний	Формування конкурентних переваг через ефективне використання матеріальних, фінансових, кадрових та інтелектуальних ресурсів	Управління людським капіталом, розвиток інтелектуального капіталу, оптимізація ресурсів, модернізація інфраструктури	Зростання ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності та якості освітньої діяльності
Стратегічний	Забезпечення довгострокового розвитку на основі стратегічного управління	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, управління ризиками, KPI, Balanced Scorecard	Підвищення адаптивності та стійкості університету до змін зовнішнього середовища
Фінансово-економічний	Забезпечення фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності	Диверсифікація джерел фінансування, бюджетування, фінансовий контролінг, грантова діяльність, міжнародні проекти	Зростання фінансової автономії та інвестиційної привабливості ЗВО
Маркетинговий	Орієнтація діяльності університету на потреби ринку освітніх послуг	Брендинг, маркетингові дослідження, цифровий маркетинг, розвиток репутації, CRM	Збільшення контингенту здобувачів освіти та зміцнення ринкових позицій
Інноваційний	Створення конкурентних переваг через інноваційну діяльність	Стартап-центри, бізнес-інкубатори, трансфер технологій, комерціалізація результатів досліджень	Підвищення інноваційної активності та додаткових доходів університету
Цифрово-економічний	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління та освітньої діяльності	LMS-платформи, ERP-системи, Big Data, штучний інтелект, електронний документообіг	Зниження управлінських витрат, покращення якості освітніх послуг та управління
Стейкхолдерський	Формування партнерської взаємодії із заінтересованими сторонами	Дуальна освіта, партнерство з бізнесом, міжнародні консорціуми, співпраця з випускниками	Посилення практичної спрямованості освіти та розширення фінансових можливостей
Підхід сталого розвитку	Поєднання економічної, соціальної та екологічної ефективності	ESG-принципи, енергоефективність, соціальна відповідальність, інклюзивність, академічна доброчесність	Довгострокова конкурентоспроможність та стійкий розвиток університету

Джерело: узагальнено автором

Фінансова автономія університетів створює умови для більш гнучкого управління ресурсами та підвищує їхню здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифрово-економічний підхід, який передбачає впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності закладу вищої освіти. Цифровізація охоплює використання систем управління університетом, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ навчання, автоматизації адміністративних процесів та електронного документообігу. Реалізація цього підходу забезпечує підвищення продуктивності управління, скорочення транзакційних витрат, покращення якості освітніх послуг і розширення можливостей міжнародної співпраці.

Не менш важливим є стейкхолдерський підхід, який передбачає розвиток партнерських відносин із роботодавцями, органами державної влади, місцевими громадами, міжнародними організаціями, випускниками та громадянським суспільством. Такий підхід сприяє підвищенню практичної спрямованості освітніх програм, розвитку дуальної освіти, збільшенню обсягів прикладних досліджень і залученню додаткових фінансових ресурсів.

Окрему роль відіграє підхід сталого розвитку, який інтегрує економічні, соціальні та екологічні принципи в управління закладом вищої освіти. Його реалізація передбачає забезпечення фінансової стабільності, соціальної відповідальності, енергоефективності, академічної доброчесності, інклюзивності освітнього середовища та розвитку корпоративної

культури. Такий підхід підвищує довіру до університету та зміцнює його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що жоден із зазначених підходів не забезпечує необхідного рівня конкурентоспроможності за умов їх ізольованого застосування. Найбільш ефективною є інтегрована модель економічного забезпечення конкурентного розвитку закладів вищої освіти, яка поєднує ресурсний, стратегічний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий, стейкхолдерський та підхід сталого розвитку. Саме комплексне використання цих підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності діяльності університетів, зміцнення їх позицій на національному та міжнародному ринках освітніх послуг і створення передумов для довгострокового конкурентного розвитку.

Формування конкурентних переваг закладів вищої освіти є складним багатофакторним процесом, що визначається взаємодією внутрішніх ресурсів університету та зовнішніх умов його функціонування. У сучасній економіці знань конкурентоспроможність університету залежить не лише від якості освітніх послуг, а й від здатності ефективно використовувати економічний потенціал, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість. Узагальнення результатів сучасних досліджень дає підстави виокремити основні фактори формування конкурентних переваг закладів вищої освіти.

Першою групою є ресурсні фактори, які характеризують забезпеченість університету матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами. Визначальне значення мають рівень професійної компетентності науково-педагогічних працівників, якість людського капіталу, сучасна матеріально-технічна база, цифрова інфраструктура, наукові школи та інтелектуальна власність. Саме ефективне управління ресурсним потенціалом є основою для формування стійких конкурентних переваг.

Другу групу становлять фінансово-економічні фактори, що визначають можливості університету щодо забезпечення стабільного фінансування своєї діяльності. До них належать фінансова автономія, диверсифікація джерел фінансування, ефективність використання бюджетних і позабюджетних коштів, грантова активність, участь у міжнародних проєктах, комерціалізація результатів наукових досліджень та здатність залучати інвестиції. Фінансова стійкість забезпечує університету можливість реалізовувати стратегічні проєкти розвитку та підвищувати якість освітньо-наукової діяльності.

Важливе місце займають інноваційні фактори, що характеризують здатність університету генерувати нові знання, впроваджувати сучасні освітні технології та здійснювати трансфер результатів наукових досліджень у реальний сектор економіки. Конкурентні переваги формуються завдяки розвитку науково-дослідної діяльності, функціонуванню інноваційної інфраструктури, створенню стартапів, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій, а також активній співпраці з підприємствами.

Одним із ключових чинників сучасного розвитку виступають цифрові фактори, які охоплюють рівень цифрової зрілості університету, використання цифрових платформ управління, технологій штучного інтелекту, аналітики даних, електронного документообігу, дистанційного навчання та цифрових сервісів. Цифровізація сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів і розширенню доступу до освітніх послуг.

Не менш важливими є управлінські фактори, які визначають ефективність системи стратегічного управління закладом вищої освіти. До них належать якість корпоративного управління, наявність чіткої стратегії розвитку, ефективність організаційної структури, система управління якістю, механізми внутрішнього моніторингу, управління ризиками та використання сучасних методів оцінювання результативності діяльності.

Окрему групу становлять маркетингові фактори, що забезпечують конкурентні позиції університету на ринку освітніх послуг. До них належать репутація та бренд університету, позиції у міжнародних і національних рейтингах, якість комунікації зі стейкхолдерами, популярність освітніх програм, працевлаштування випускників, рівень задоволеності здобувачів освіти та роботодавців.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають міжнародні фактори, серед яких особливе значення мають академічна мобільність, участь у міжнародних дослідницьких консорціумах, реалізація спільних освітніх програм, залучення іноземних студентів і викладачів, участь у міжнародних грантових програмах та інтеграція до світового освітнього і наукового простору.

Зростає роль інституційних факторів, які визначаються державним регулюванням сфери вищої освіти, рівнем університетської автономії, нормативно-правовим забезпеченням, механізмами акредитації освітніх програм, системою зовнішнього забезпечення якості освіти та державною підтримкою інноваційної діяльності.

Узагальнення наведених факторів дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги закладів вищої освіти формуються внаслідок синергетичної взаємодії ресурсних, фінансово-економічних, інноваційних, цифрових, управлінських, маркетингових, міжнародних та інституційних чинників. Їх комплексне поєднання забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності університету, зміцнення його конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках освітніх послуг, розвиток інноваційного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу пропонується авторська класифікація факторів формування конкурентних переваг закладів вищої освіти за вісьмома взаємопов'язаними групами: ресурсними, фінансово-економічними, інноваційними, цифровими, управлінськими, маркетинговими, міжнародними та інституційними (табл. 2). Такий підхід, на відміну від існуючих, інтегрує внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності в єдину систему, що створює методичне підґрунтя для розроблення комплексного механізму управління конкурентним розвитком університетів.

Запропонована матриця демонструє, що конкурентні переваги закладу вищої освіти формуються не під впливом окремих чинників, а внаслідок їхньої комплексної взаємодії. Ресурсні та фінансово-економічні фактори створюють економічну основу розвитку; інноваційні й цифрові визначають здатність університету до модернізації та адаптації; управлінські забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей; а маркетингові, міжнародні та інституційні чинники формують його зовнішню конкурентну позицію.

На відміну від існуючих підходів, запропонована матриця поєднує кожен групу факторів із конкретними індикаторами оцінювання, джерелами формування конкурентних переваг, очікуваними економічними результатами та ключовими показниками ефективності (KPI). Це дає змогу використовувати її як методичний інструмент для моніторингу конкурентного розвитку, оцінювання результативності управлінських рішень та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку закладів вищої освіти.

Таблиця 2. Матриця оцінювання факторів формування конкурентних переваг закладів вищої освіти

Група факторів	Основні показники оцінювання	Джерело конкурентної переваги	Очікуваний економічний ефект	Ключові показники ефективності (KPI)
Ресурсні	Частка викладачів із науковими ступенями; забезпеченість матеріально-технічною базою; рівень цифрової інфраструктури	Людський та інтелектуальний капітал	Підвищення якості освітніх і наукових послуг	Індекс кадрового потенціалу; рівень забезпеченості ресурсами
Фінансово-економічні	Обсяг бюджетного та позабюджетного фінансування; частка грантових коштів; власні доходи	Фінансова стійкість та автономія	Зростання фінансової незалежності, інвестиційної привабливості	Рентабельність діяльності; коефіцієнт фінансової автономії; обсяг залучених грантів
Інноваційні	Кількість патентів; стартапів; госпдоговірних НДР; комерціалізованих розробок	Інноваційний потенціал	Збільшення доходів від інноваційної діяльності	Доходи від трансферу технологій; кількість інноваційних проєктів
Цифрові	Рівень цифровізації освітнього процесу; використання LMS; автоматизація управління	Цифровий капітал	Скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності	Індекс цифрової зрілості; частка цифрових сервісів
Управлінські	Наявність стратегії розвитку; система управління якістю; управління ризиками	Організаційний капітал	Підвищення ефективності управління	Рівень виконання стратегічних цілей; ефективність управлінських процесів
Маркетингові	Попит на освітні програми; позиції у рейтингах; працевлаштування випускників	Репутаційний капітал	Зростання контингенту здобувачів освіти та партнерств	Кількість вступників; рейтинг університету; рівень працевлаштування випускників
Міжнародні	Кількість міжнародних проєктів; академічна мобільність; частка іноземних студентів	Міжнародне визнання	Зростання міжнародної конкурентоспроможності та фінансування	Кількість міжнародних партнерств; обсяг міжнародних грантів
Інституційні	Рівень університетської автономії; результати акредитації; відповідність стандартам якості	Інституційна спроможність	Підвищення довіри стейкхолдерів та стійкості розвитку	Результати акредитації; рівень відповідності ESG; індекс академічної доброчесності

Джерело: розроблено автором

Така матриця також може бути основою для побудови інтегрального індексу конкурентоспроможності ЗВО, коли кожна група факторів отримує ваговий коефіцієнт, а сукупність нормованих показників дає змогу кількісно оцінити рівень конкурентного розвитку університету та порівнювати його з іншими закладами вищої освіти. Це значно підвищить практичну цінність дослідження та відповідатиме сучасним вимогам до економічних наукових публікацій.

Конкурентний розвиток закладів вищої освіти потребує формування комплексного економічного механізму, який забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на фінансове забезпечення або адміністративне управління, запропонований механізм базується на інтеграції економічних, організаційних, інноваційних та цифрових інструментів управління, що забезпечують синергетичний ефект у формуванні конкурентних переваг університету.

Концептуально-економічний механізм конкурентного розвитку закладу вищої освіти доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елемен-

тів, що функціонують на основі принципів стратегічності, адаптивності, інноваційності, економічної ефективності, цифрової трансформації, фінансової стійкості, партнерської взаємодії та сталого розвитку.

Основною метою механізму є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності університету шляхом ефективного використання економічних ресурсів, підвищення якості освітньої та наукової діяльності, розвитку інноваційного потенціалу, зміцнення міжнародних позицій та формування фінансової автономії.

Запропонована концептуальна модель включає чотири взаємопов'язані рівні.

Перший рівень — фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать державна політика у сфері вищої освіти, міжнародна конкуренція, демографічні тенденції, цифровізація економіки, ринок праці, потреби роботодавців, розвиток технологій та міжнародна інтеграція. Внутрішнє середовище охоплює кадровий потенціал, фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, систему управління, корпоративну культуру, науковий потенціал і цифрову інфраструктуру університету.

Другий рівень — економічні інструменти механізму. До них належать стратегічне планування, бюджетування, фінансовий контролінг, диверсифікація джерел фінансування, управління людським капіталом, цифрове управління, маркетинг освітніх послуг, грантова діяльність, інноваційний менеджмент, управління якістю освіти, партнерство з бізнесом та міжнародне співробітництво. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу університету.

Третій рівень — процеси формування конкурентних переваг. На цьому етапі відбувається трансформація ресурсів у стратегічні конкурентні переваги шляхом розвитку освітніх програм, підвищення якості наукових досліджень, цифровізації управління, інтернаціоналізації діяльності, комерціалізації результатів наукових розробок, розвитку академічного підприємництва та зміцнення бренду університету.

Четвертий рівень — результати функціонування механізму. До основних результатів належать підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти, зростання економічної ефективності діяльності, підвищення фінансової стійкості, покращення позицій у міжнародних рейтингах, збільшення обсягів наукових досліджень, підвищення рівня працевлаштування випускників, зміцнення міжнародного співробітництва та забезпечення сталого розвитку університету.

Важливою складовою моделі є система зворотного зв'язку, яка передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності (КПІ), оцінювання результативності управлінських рішень і своєчасне коригування стратегії розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Це забезпечує адаптивність механізму та його здатність підтримувати конкурентні переваги університету у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна запропонованої концептуальної моделі полягає в інтеграції ресурсного, фінансово-економічного, стратегічного, інноваційного, цифрового, маркетингового та стейкхолдерського підходів у єдиний економічний механізм управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти. На відміну від існуючих моделей, запропонований механізм враховує взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища, економічними інструментами управління, процесами створення конкурентних переваг та кінцевими результатами функціонування університету, що забезпечує комплексний характер управління його конкурентоспроможністю.

Динамічність сучасного соціально-економічного середовища, цифрова трансформація, глобалізація освітнього простору, посилення міжнародної конкуренції та необхідність інтеграції до Європейського простору вищої освіти обумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти. Ефективність такого управління визначається здатністю уні-

верситету своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів, впроваджувати інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів підвищення ефективності управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти.

Першим напрямом є удосконалення стратегічного управління шляхом впровадження адаптивних моделей стратегічного планування, заснованих на сценарному аналізі, ризик-менеджменті та системі ключових показників ефективності (КПІ). Стратегія розвитку університету повинна мати гнучкий характер, враховувати зміни зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість освітньої, наукової, фінансової й міжнародної діяльності.

Другим напрямом є розширення фінансової автономії та диверсифікація джерел фінансування. Для забезпечення фінансової стійкості доцільно активізувати участь університетів у міжнародних грантових програмах, розвивати партнерство з бізнесом, залучати інвестиції, створювати ендаумент-фонди, комерціалізувати результати наукових досліджень та розширювати спектр освітніх і консультаційних послуг. Такий підхід сприятиме зменшенню залежності від бюджетного фінансування та підвищенню економічної самостійності закладів вищої освіти.

Третім напрямом є цифрова трансформація управління, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси університету. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ для управління освітнім процесом, автоматизованого документообігу та систем підтримки прийняття управлінських рішень дає змогу підвищити оперативність управління, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість управлінських рішень.

Четвертим напрямом є розвиток людського та інтелектуального капіталу. Формування конкурентних переваг університету безпосередньо залежить від професійної компетентності науково-педагогічних працівників, їхніх цифрових навичок, дослідницької активності та міжнародної академічної мобільності. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати сучасні системи мотивації персоналу, програми безперервного професійного розвитку, механізми підтримки молодих учених і стимулювання міждисциплінарних досліджень.

П'ятим напрямом є посилення інноваційної діяльності університетів шляхом розвитку центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, стартап-екосистем, наукових парків та інноваційних лабораторій. Важливою умовою є створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових досліджень, що сприятиме підвищенню фінансової ефек-

тивності та зміцненню взаємодії університету з реальним сектором економіки.

Шостим напрямом є розвиток маркетингового управління та брендингу університету. Конкурентні позиції закладу вищої освіти значною мірою визначаються його репутацією, впізнаваністю бренду, якістю комунікації зі стейкхолдерами та здатністю оперативно реагувати на потреби ринку праці. Ефективне використання цифрового маркетингу, аналітики ринку освітніх послуг та системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами сприятиме підвищенню привабливості університету.

Сьомим напрямом є розширення міжнародної діяльності. Зростання конкурентоспроможності університетів значною мірою залежить від їхньої участі у міжнародних дослідницьких проєктах, академічній мобільності, спільних освітніх програмах, міжнародних рейтингах та глобальних наукових мережах. Інтернаціоналізація створює додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів, підвищення академічної репутації та розвитку людського капіталу.

Восьмим напрямом є запровадження інтегрованої системи моніторингу конкурентного розвитку, яка ґрунтується на використанні системи ключових показників ефективності. Така система повинна забезпечувати регулярне оцінювання фінансової стійкості, результативності освітньої та наукової діяльності, інноваційної активності, рівня цифрової зрілості, міжнародної інтеграції, задоволеності стейкхолдерів і конкурентних позицій університету. Використання інтегрального індексу конкурентного розвитку дозволить своєчасно виявляти слабкі сторони діяльності та обґрунтовувати управлінські рішення.

Узагальнення запропонованих напрямів дає змогу сформулювати авторську модель підвищення ефективності управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти, яка базується на інтеграції стратегічного управління, фінансової автономії, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, інноваційної діяльності, маркетингового управління, міжнародного співробітництва та системи моніторингу результативності. Реалізація зазначених напрямів забезпечить зміцнення конкурентних переваг університетів, підвищення економічної ефективності їхньої діяльності, покращення якості освітніх і наукових послуг, посилення міжнародної конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Практична цінність запропонованих напрямів полягає в можливості їх використання адміністраціями закладів вищої освіти під час розроблення стратегій розвитку, формування програм підвищення конкурентоспроможності, удосконалення системи управління ресурсами та створення механізмів оцінювання ефективності управлінських рішень. Запропонований підхід має універсальний характер і

може бути адаптований до особливостей функціонування державних, комунальних та приватних закладів вищої освіти.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретичні та прикладні засади формування економічних підходів до конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Встановлено, що конкурентний розвиток закладу вищої освіти є комплексним процесом, який ґрунтується на ефективному використанні ресурсного потенціалу, реалізації стратегічних пріоритетів, розвитку інноваційної діяльності та впровадженні сучасних економічних механізмів управління.

У ході дослідження визначено, що теоретичною основою конкурентного розвитку закладів вищої освіти виступають ресурсний, стратегічний, інституціональний, інноваційний та стейкхолдерський підходи, інтеграція яких забезпечує формування стійких конкурентних переваг університетів. Доведено, що сучасна модель управління конкурентоспроможністю повинна бути орієнтована не лише на забезпечення високої якості освітніх послуг, а й на досягнення фінансової стійкості, розвиток людського капіталу, цифровізацію управлінських процесів, інтернаціоналізацію діяльності та комерціалізацію результатів наукових досліджень.

Систематизація сучасних економічних підходів дала змогу виокремити ресурсний, стратегічний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий, стейкхолдерський та підхід сталого розвитку як взаємодоповнювальні складові економічного забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що саме їх комплексне застосування створює передумови для підвищення ефективності функціонування університетів і забезпечує їхню адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

За результатами дослідження визначено ключові фактори формування конкурентних переваг закладів вищої освіти, до яких віднесено ресурсні, фінансово-економічні, інноваційні, цифрові, управлінські, маркетингові, міжнародні та інституційні чинники. На відміну від існуючих підходів, запропоновано їх інтегровану класифікацію, що поєднує внутрішні можливості університету із зовнішніми умовами його функціонування та може бути використана як методична основа для оцінювання рівня конкурентного розвитку.

Науковою новизною дослідження є розроблення концептуальної моделі економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти, яка інтегрує фактори зовнішнього середовища, внутрішній потенціал університету, економічні інструменти управління, процеси формування конкурентних переваг і систему оцінювання результативності. Запропонована модель, на відміну від існуючих, базується на принципах стратегічності, адаптивності,

цифрової трансформації, фінансової стійкості, інноваційності та безперервного моніторингу ключових показників ефективності, що забезпечує комплексний підхід до управління конкурентним розвитком.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні авторської систематизації економічних підходів, матриці оцінювання факторів конкурентних переваг та концептуальної моделі економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти. Запропоновані положення можуть бути використані керівництвом університетів під час формування стратегій розвитку, удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, оцінювання ефективності діяльності, підготовки програм цифрової трансформації та диверсифікації фінансового забезпечення.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики інтегрального оцінювання конкурентного розвитку закладів вищої освіти, визначенням вагових коефіцієнтів факторів конкурентоспроможності, побудовою економіко-математичної моделі оцінювання ефективності економічного механізму управління та апробацією запропонованої концептуальної моделі на прикладі українських і зарубіжних університетів. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зміцненню конкурентних позицій закладів вищої освіти та забезпеченню їхнього сталого розвитку в умовах трансформації глобального освітнього простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2021. № 3–4. С. 15–22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21>
2. Бондар Ю. А., Письменна М. С. Вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 63–78. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394>
3. Бондар Ю. А. Теоретико-методологічні засади адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів за умов кадрового дефіциту в українському IT-секторі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-45>
4. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272–278.
5. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144–152.
6. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231–246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83–102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
9. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kotsiurba O. Formation of analytical provision of sustainable functioning of service enterprises. *Bulletin of Postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*. 2022. Iss. 20 (49). P. 81–102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102)
10. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
11. Труніна І. М., Білик М. Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 197–206. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).197-206](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206)

Надійшла до редакції 07.07.2026

Прийнята до друку 26.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2021). Peculiarities of the communication process in enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law* [Collection of Scientific Papers], 3–4, 15–22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., & Pysmenna, M. S. (2023). The influence of social communications on the effectiveness of administrative management. *International relations: theoretical and practical aspects*, 12, 63–78. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394> [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A. (2025). Theoretical and methodological principles of adaptively oriented transformation of HR processes under conditions of personnel shortage in the Ukrainian IT sector. *Economy and Society*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-45> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O., M. (2014). The place of enterprise personnel management technology in the management system. *Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), 272–278 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O., M. (2016). Conceptual principles for ensuring economic security of corporate integration processes. *Problems of economy*, 3, 144–152 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O., M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in innovative and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (4), 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4> [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O., M., Bondar, Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of hotel, restaurant and tourism business enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 4 (89), 231–246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O., M., Bondar, Iu. A., & Tomareva-Patlakhova, V. V. (2024). Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of personnel potential of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Seversk Region. Series: Education. Social and behavioral sciences*, 1 (12), 83–102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., & Kotsiurba, O. (2022). Formation of analytical provision of sustainable functioning of service enterprises. *Bulletin of Postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*, 20 (49), 81–102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102) [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O., & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27, 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1> [in Ukrainian].
11. Trunina, I. M., & Bilyk, M. Yu. (2020). Competitiveness Management of Higher Education Institutions. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 5 (38), 197–206. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).197-206](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206) [in Ukrainian].

Received: 07.07.2026

Accepted: 26.08.2026

Published: 29.09.2026

Бєлова-Рудник А. О. Економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти

У статті досліджено економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання вимог до якості освітніх послуг. Обґрунтовано, що забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти є стратегічною передумовою їх сталого функціонування, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій та інтеграції у міжнародний освітній і науковий простір. Визначено ключові економічні чинники, які впливають на конкурентний розвиток закладів вищої освіти, серед яких фінансова автономія, диверсифікація джерел фінансування, ефективність управління ресурсним потенціалом, інноваційна діяльність, розвиток людського капіталу, цифровізація освітніх процесів, академічна мобільність та взаємодія із заінтересованими сторонами.

Проаналізовано сучасні підходи до формування конкурентних переваг закладів вищої освіти на основі економічних механізмів управління, стратегічного планування, маркетингових інструментів, управління якістю освітніх послуг і розвитку інноваційної екосистеми. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного використання економічних інструментів, орієнтованих на підвищення результативності освітньої, наукової та міжнародної діяльності. Особливу увагу приділено формуванню адаптивної моделі конкурентного розвитку, яка забезпечує здатність закладу вищої освіти оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявний потенціал і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних економічних підходів, заснованих на принципах стратегічного менеджменту, інноваційності, економічної ефективності та партнерської взаємодії з бізнесом, державою та міжнародними організаціями. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів під час розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти, удосконалення механізмів управління їх конкурентоспроможністю та підвищення якості освітньої діяльності в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Ключові слова: заклад вищої освіти, конкурентний розвиток, конкурентоспроможність, економічні підходи, стратегічне управління, фінансова автономія, інноваційна діяльність, якість освітніх послуг, цифровізація, людський капітал, економічна ефективність, сталий розвиток.

Bielova-Rudnyk A. Economic approaches to shaping the competitive development of higher education institutions

The article examines economic approaches to shaping the competitive development of higher education institutions in the context of increasing global competition, digital economic transformation, and growing requirements for the quality of educational services. It substantiates that ensuring the competitiveness of higher education institutions is a strategic prerequisite for their sustainable development, efficient use of resources, strengthening of market positions, and integration into the international educational and research environment. The study identifies the key economic factors influencing the competitive development of higher education institutions, including financial autonomy, diversification of funding sources, efficient management of resource potential, innovation activities, human capital development, digitalization of educational processes, academic mobility, and cooperation with stakeholders.

The paper analyzes contemporary approaches to building competitive advantages of higher education institutions based on economic management mechanisms, strategic planning, marketing instruments, quality management of educational services, and the development of an innovation ecosystem. It demonstrates that enhancing competitiveness requires the comprehensive application of economic instruments aimed at improving the performance of educational, research, and international activities. Particular attention is paid to the development of an adaptive model of competitive development that enables higher education institutions to respond promptly to changes in the external environment, effectively utilize their existing potential, and create long-term competitive advantages.

The study substantiates the feasibility of implementing modern economic approaches based on the principles of strategic management, innovation, economic efficiency, and partnership with businesses, government institutions, and international organizations. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to the development of strategic plans for higher education institutions, improving mechanisms for managing their competitiveness, and enhancing the quality of educational activities under conditions of dynamic socio-economic change.

Keywords: higher education institution, competitive development, competitiveness, economic approaches, strategic management, financial autonomy, innovation activity, quality of educational services, digitalization, human capital, economic efficiency, sustainable development.

Наталія Павлівна Дяченко,

канд. наук з держ. упр., доцент,

ORCID 0000-0002-4306-7665

e-mail: n.diachenko@ukr.net

Київський університет інтелектуальної власності та права, м. Київ

МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІ ХАБИ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ЦИРКУЛЯРНОЇ АГРОЕКОНОМІКИ

Вступ. Соціально-економічна трансформація сучасного світового господарства характеризується поглибленням глокалізаційних процесів — гармонійного поєднання глобальних гео економічних трендів із потенціалом та специфікою локальних систем. Для аграрного сектору це означає необхідність одночасного дотримання жорстких міжнародних імперативів сталого розвитку (ESG-принципів, Європейського зеленого курсу (*European Green Deal*)) та збереження конкурентоспроможності вітчизняного АПК на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Традиційна лінійна модель агро економіки («ресурси — виробництво — відходи»), орієнтована переважно на експорт сировини з низьким рівнем обробки, вичерпала свій потенціал. Вона супроводжується значними логістичними втратами, екологічним навантаженням на навколишнє середовище та високою вразливістю ланцюгів постачання. Виходом з цієї кризи є масштабний перехід до циркулярної (кругової) агро економіки, яка передбачає замикання матеріальних і енергетичних потоків, повторну переробку біомаси та відходів, мінімізацію вуглецевого сліду та максимізацію доданої вартості на локальному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні аспекти формування збалансованого розвитку аграрного сектору економіки України перебувають у центрі уваги багатьох провідних українських науковців. Фундаментальний внесок у розробку концептуальних засад інституційного забезпечення та системного регулювання інноваційної діяльності аграрної сфери зробили ряд науковців, зокрема: Н. Вдовиченко з колегами [1] описали особливості формування інноваційної стратегії розвитком агропромислової сфери, В. Решетніков [2] дослідив механізми трансформації аграрного сектору України, як сфери публічного адміністрування в умовах європейської інтеграції, В. Іванова [3] охарактеризувала національну інноваційну систему як об'єкт законодавчого регулювання, О. Бут-Гусаїм [4] виокремив ключові чинники інноваційного розвитку бізнес-структур, С. Благун, М. Івасишин та І. Пони́поляк [5] ідентифікували інноваційну складову потенціалу

розвитку регіонів України. Водночас потребують удосконалення концептуальні засади розбудови циркулярної агро економіки України.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад функціонування мультимодальних транспортно-логістичних хабів як ключового інструменту розбудови циркулярної агро економіки в умовах глокалізації та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глокалізаційних процесів і масштабним переходом до принципів збалансованого розвитку, що спонукає, зокрема, аграрний сектор до докорінної трансформації традиційних ланцюгів постачання на засадах циркулярності та високотехнологічної мультимодальної логістики.

Глокалізація в Україні проявляється в адаптації міжнародних брендів до місцевих культурних традицій (як-от поява українських страв у меню McDonald's) та у створенні вітчизняних продуктів, які поєднують національний колорит із сучасними світовими трендами. Серед позитивних аспектів впливу глокалізаційних процесів на ефективність аграрного сектору економіки України доцільно виокремити, зокрема підвищення конкурентоспроможності (табл. 1).

**Таблиця 1. Позитивні аспекти впливу
глокалізаційних процесів на ефективність
аграрного сектору економіки України**

Напрямок	Характеристика
Підвищення конкурентоспроможності	Доступ до глобальних інновацій допомагає українським аграріям підвищувати якість продукції та ефективність виробництва, що робить їх конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.
Економічний розвиток	Упровадження інновацій сприяє залученню інвестицій та зростанню ВВП.
Сталій розвиток	Глокалізація сприяє поширенню екологічно відповідальних практик, що допомагає зменшити негативний вплив сільського господарства на навколишнє середовище.

Джерело: систематизовано автором



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

Саме тому доцільно враховувати ризики, які можливі при впровадженні глобальних інновацій в аграрному секторі економіки України, серед яких — залежність від іноземних технологій (табл. 2).

Таблиця 2. Негативні аспекти впливу глокалізаційних процесів на ефективність аграрного сектору економіки України

Напрямок	Характеристика
Залежність від іноземних технологій	Надмірне використання імпортованих технологій в аграрний сектор економіки України може призвести до технологічної залежності та витіснення локальних розробок.
Нерівномірний розвиток	Великі агрохолдинги швидше впроваджують інновації, тоді як дрібні фермери можуть не мати доступу до них через високу вартість.
Загроза для локальних традицій	Неконтрольована глокалізація може призвести до зникнення унікальних місцевих сортів та традиційних методів господарювання.

Джерело: систематизовано автором

Криза, спричинена воєнним станом, перетворює інновації зі стратегії збереження життєздатності на фундаментальний імператив незворотної модернізації, здатний перетворити виклики руйнування на рушійну силу системного прориву та інтенсифікації процесів повоєнного відновлення. Крім того, інтеграція України до ЄС є структурованим механізмом глокалізації, що вимагає від агросектору модернізації та адаптації до міжнародних стандартів, відкриваючи при цьому нові ринки. Водночас, глокалізація аграрного сектору економіки України, як стратегія пом'якшення ризиків від глобальних збоїв обумовлює потребу формування засад збалансованого економічного розвитку місцевих та регіональних систем агро-виробництва, зокрема шляхом зменшення їх залежності від глобальних ланцюгів постачання. За таких обставин мультимодальні логістичні мережі — системи доставки вантажів, де в межах одного контракту використовуються два чи більше видів транспорту (авто, залізниця, море, авіа) — виступаючи ключовим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечуючи безперервну інтеграцію різноманітних видів транспорту, мінімізацію логістичних витрат і гнучкість постачання на ендегенні та екзогенні ринки, передбачають інтермодальність, діджиталізацію та зручне геополітичне положення (табл. 3).

Таблиця 3. Ключові характеристики успішного хабу

Характеристика	Опис
Інтермодальність	Наявність терміналів для швидкої зміни виду транспорту без розпакування вантажу.
Цифровізація	Використання систем управління терміналами (англ. <i>Terminal Operating System, TOS</i>) та блокчейну для відстеження.
Геополітичне положення	Близькість до основних торгових коридорів.

Джерело: узагальнено автором

Попри те що мультимодальні хаби мають власну специфіку логістичних процесів, вони здебільшого, відповідно до Закону України № 5018-VI від 21 червня 2012 року¹ реєструються саме як індустріальні парки, що дозволяє їм використовувати вже відпрацьовані нормативно-правові механізми та отримувати передбачені законодавством пільги. Львівська область є лідером за кількістю нових парків та обсягом залучених інвестицій (табл. 4). Індустріальний парк M10 Lviv Industrial Park (м. Львів, мікрорайон Рясне-2) є одним із найсучасніших, парк у 2025 році отримав міжнародну сертифікацію EDGE за енергоефективність.

Таблиця 4. Топ-проекти на Західній Україні (Львівська область)

Назва	
Статус	Можливості
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ	
M10 Lviv Industrial Park (м. Львів, мікрорайон Рясне-2)	
Один із найсучасніших, у 2025 році отримав міжнародну сертифікацію EDGE за енергоефективність.	Наявність готових складів класу А. Проект підтримується ЄБРР та MIGA.
Індустріальний парк «Формація. Львів (Сигнівка)»	
Активно розвивається за підтримки міської ради та державного фінансування (у 2025 році виділено понад 35 млн грн на мережі)	Ідеальне розташування для міської логістики та дистрибуції.
Індустріальний парк «Долина Стрий» (м. Стрий)	
Площа – 13,95 га У 2025 році отримав понад 63 млн грн державних інвестицій на зовнішні мережі та дорогу.	Логістичний вузол на перетині шляхів до Закарпаття та європейських кордонів.
Індустріальний парк «Добросин Інвест Парк»	
Площа – 15 га	Зберігання та переробка агропродукції, деревообробка, має величезний потенціал для створення сухого порту.

Джерело: систематизовано автором на основі (M10 Lviv Industrial Park : офіційний сайт. URL: <https://m10park.com.ua/> (дата звернення: 05.08.2026); Індустріальний парк «Формація. Львів» (промислова зона «Сигнівка»): офіційний сайт. URL: <https://formation.lviv.ua/> (дата звернення: 05.08.2026))

Волинська область впевнено утверджує свій статус стратегічних «логістичних воріт» України завдяки безпосередній близькості до кордону з Європейським Союзом та розбудові потужної інфраструктури транскордонної торгівлі. Фокусуючись на інтеграції вітчизняного виробництва до європейських ланцюгів постачання, регіон робить особливу ставку на розвиток мультимодальних залізничних хабів, що здатні ефективно поєднувати колії українського та євростандарту. Мережа індустріальних парків області орієнтована на залучення масштабних інвестицій у машинобудування, металообробку, харчову та переробку промисловість, забезпечуючи

¹ Про індустріальні парки: Закон України від 21 черв. 2012 р. № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 05.08.2026).

українським підприємствам прямий доступ до внутрішнього ринку Республіки Польща та інших країн ЄС через оптимізовану логістику й наявність підготовлених промислових майданчиків (табл. 5).

Таблиця 5. Топ-проекти на Західній Україні (Волинська область)

ВОЛИНСЬКА ОБЛАСТЬ (Логістичні ворота) Волинь фокусується на залізничних хабах та транскордонній торгівлі	
Індустріальний парк «Ковель Порто» (м. Ковель)	
Площа — 11,6 га.	Має <i>стратегічну перевагу</i> – наявність під'їзних колій обох стандартів (1520 мм та 1435 мм). Хаб орієнтований на метало-конструкції та машинобудування з потужною логістичною складовою.
Індустріальний парк «Люблинець» (Люблинецька громада)	
Площа: майже 50 га.	Створений спеціально для великих промислових та логістичних об'єктів поблизу кордону з Польщею.
Індустріальний парк «Нововолинськ»	
Поблизу митного пункту «Ягодин» Площа — 17 га	Орієнтований орієнтований на суб'єктів господарювання у сферах харчової та переробної промисловості, стратегічним вектором діяльності яких є експортна експансія на ринок Республіки Польща

Джерело: систематизовано автором на основі (Індустріальний парк «Ковель Порто»: офіційний вебсайт. URL: <https://kovelporto.com/> (дата звернення: 05.08.2026); Про включення індустріального парку «ЛЮБЛИНЕЦЬ» до Реєстру індустріальних (промислових) парків: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 серп. 2025 р. № 908-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vkliuchennia-industrialnoho-parku-liublynets-do-reiestru-industrialnykh-s908260825> (дата звернення: 05.08.2026))

Серед ключових хабів, навколо яких вже розбудована чи проектується потужна агропереробка доцільно виокремити Західноукраїнський промисловий хаб (Тернопільщина) та ін. (табл. 6).

Таблиця 6. Ключові хаби з потужною агропереробкою

Назва	
Логістика	Можливості для переробки
Західноукраїнський промисловий хаб	
Має власну залізничну інфраструктуру та Підстанцію Площа – 55 га	— Завод Delta-Food (виробник майонезів, соусів та олії, відомий під брендом «Гуляй-поле»); — Тернопільський м'ясокомбінат та підприємство «Наша Птиця» (глибока переробка м'яса)
ВУГЛЕЦЕВО-НЕЙТРАЛЬНИЙ ЕКО АГРО ХАБ ПОДІЛЛЯ «ГОРОДОК» Станом на 2025 рік – найбільший індустріальний парк в Україні (150 га), який будує компанія «Епіцентр».	

Джерело: узагальнено автором на основі (Західноукраїнський промисловий хаб: офіційний сайт. URL: <https://industrial-park.com.ua/> (дата звернення: 05.08.2026))

Відповідно інформації у вільному доступі найбільше індустріальних парків розташовано на Львівщині (табл. 7).

Таблиця 7. Основні характеристики регіонів Західної України у 2025 році

Регіон	Кількість парків	Основний тип логістики	Рівень держпідтримки
Львівщина	15+ активних	Автомобільна, склади А-класу	Високий (прямі субсидії на мережі)
Волинь	5-7 активних	Залізнична, зернові термінали	Середній (фокус на інфраструктуру пунктів пропуску)
Закарпаття	10+ активних	Мультимодальна (колія 1435 мм)	Високий (приватні інвестиції з ЄС)

Джерело: узагальнено автором

Будівництво заводів біля мультимодальних хабів має ряд переваг, серед яких мінімізація пробігу, енергетичний синергізм та ін. (табл. 8).

Таблиця 8. Переваги синергії мультимодальних хабів з переробними підприємствами

Перевага	Значення для бізнесу
Мінімізація пробігу	Сільськогосподарська сировина транспортується з місць збору безпосередньо на переробні потужності, а готова продукція відвантажується у транспортні одиниці (вагони чи контейнери) безпосередньо з лінії виробництва, мінаючи етап проміжного складського зберігання.
Енергетичний синергізм	Більшість агрохабів (як у м.Городок) використовують відходи переробки (лушпиння соняшника) для роботи власних ТЕЦ, що живлять логістичний центр.
Оминання черг	Продукт, завантажений у контейнер на «сухому порту», проходить митне оформлення на місці й швидше перетинає кордон.

Джерело: узагальнено автором

Розбудова залізничної інфраструктури стандарту 1435 мм на західному кордоні є стратегічним кроком для інтеграції України до Трансєвропейської транспортної мережі (англ. Trans-European Transport Network, TEN-T), що дозволяє усунути потребу в перестановці колісних пар і суттєво прискорити логістику. Ключові проекти розширення євроколії охоплюють як відновлення історичних пасажирських маршрутів, так і створення потужних вантажно-пересадочних хабів (табл. 9).

Таблиця 9. Перспективи розвитку хабів західного регіону України

Напрямок	Перспективи
Львів – Рава-Руська	Відновлення євроколії.
Мостиська – Скнилів	Головна вантажна артерія з колією 1435 мм.
Чоп – Ужгород	Розбудова хабу на кордоні з Угорщиною та Словаччиною.

Джерело: узагальнено автором

Аналіз вітчизняного та закордонного досвіду функціонування мультимодальних хабів свідчить, що стратегічна ефективність транскордонної логістики у 2026 році визначатиметься рівнем інтеграції виробничих потужностей безпосередньо у структуру термінальних комплексів, зокрема, у *Агро-Біо-Логістичний Хаб 5.0* — інтегровану високотехноло-

гічну екосистему, що функціонує на засадах повного циклу безвідходності (англ. *Zero Waste*), забезпечує досягнення від'ємного вуглецевого сліду (англ. *Carbon Negative*) та обумовлює формування нової парадигми кадрового забезпечення (табл. 10).

Таблиця 10. Структура кадрового забезпечення Агро-Біо-Логістичного Хабу 5.0

Категорія	Ключова функція	Необхідна компетенція
Еко-інженери	Управління біогазовими установками та рекуперацією.	Знання замкнених біоекономічних циклів (англ. <i>Circular Bioeconomy</i>).
Data-аналітики	Моніторинг цифрового двійника хаба.	Data Science, AI-management.
Біотехнологи	Контроль аква-симбіозів та ентомопротеїнів.	Глибока біологія та хімія процесів.
Агро-менеджери 5.0	Управління взаємодією з ритейлом та громадою.	ESG-менеджмент та комунікації.

Джерело: систематизовано автором

Модель Агро-Біо-Логістичного Хабу 5.0 має базуватись на засадах конвергенції передових технологій Індустрії 5.0, принципів циркулярної економіки (англ. *Circular Economy*) та стратегії вуглецевої негативності (англ. *Carbon Negative*), що в сукупності створює унікальний синергетичний ефект. На противагу деструктивній лінійній моделі економіки, що базується на алгоритмі «видобуток – споживання – утилізація», мережева модель циркулярної агроекономіки (див. рисунок) передбачає, що біоенергетика перетворює кінцеві відходи одного етапу на ресурс для іншого. Цикл розпочинається з фотосинтезу та накопичення біомаси, під час яких насаджень та сільськогосподарські культури акумулюють сонячну енергію, абсорбують атмосферний вуглекислий газ (CO_2), трансформують їх в органічну біомасу та забезпечують первинний етап декарбонізації через ефективне вилучення вуглецю з навколишнього середовища.

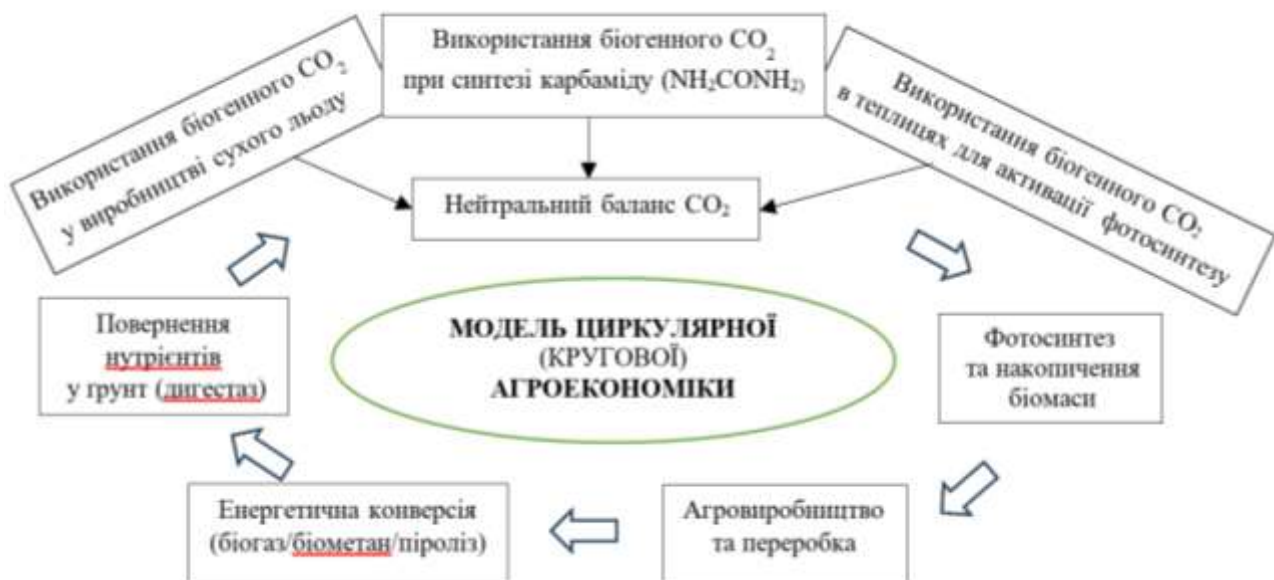


Рисунок. Мережева модель циркулярної (кругової) агроекономіки

Джерело: розроблено автором

Саме циркулярна економіка є базовим підґрунтям трансформації, яка формує ресурсоемні цикли агропромислового виробництва, мінімізує відходи та забезпечує глибоку переробку біосировини для формування високої доданої вартості. Суб'єкти аграрного сектору, які впроваджують технології генерації енергії з біомаси, мають можливість *капіталізувати свої екологічні досягнення* шляхом верифікації скорочення викидів парникових газів. Отримання вуглецевих сертифікатів дозволяє виробникам реалізовувати квоти на міжнародних вуглецевих ринках, створюючи додаткові джерела нецільового доходу та підвищуючи інвестиційну привабливість підприємства. Біоенергетика є ключовою компонентою моделі циркулярної (кругової) агроекономіки.

Висновки. У сучасних умовах глокалізаційних та гео економічних трансформацій мультимодальні хаби виступають базовими елементами просторової та логістичної інфраструктури України. Специфіка їхньої правової реєстрації переважно у формі індустриальних парків дозволяє їм ефективно імплементувати нормативно-правові інструменти, мінімізувати фінансові ризики та залучати прямі іноземні інвестиції через передбачені законодавством преференції. Забезпечення динамічного розвитку Агро-Біо-Логістичних Хабів 5.0 в Україні потребує комплексної гармонізації національного законодавства, яка передбачає перехід до мультисекторального регулювання, спрямованого на нівелювання міжгалузевих бар'єрів та створення інституційного підґрунтя для функціонування замкнених виробничо-логістичних екосистем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовенко Н., Кукса І., Ільїн В., Сахацький М. Інноваційна стратегія формування безпекової системи управління інноваційним розвитком агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 273–279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7112951>
2. Решетніков В. В. Зелена трансформація аграрного сектору України як сфери публічного адміністрування в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. № 6. С. 118–122. <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2025.6.19>
3. Іванова В. Національна інноваційна система як об'єкт законодавчого регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 182–186. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/39>
4. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 72–81. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>
5. Благун С., Івасишин М., Поніполяк І. Інноваційна складова потенціалу розвитку регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12>

Надійшла до редакції 14.08.2026

Прийнята до друку 10.09.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Vdovenko, N., Kuksa, I., Iljin, V., & Sakhatyskiy, M. (2022). Innovative strategy for forming a security system for managing the innovative development of the agri-food sector in the context of digitalization. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Law Series*, 35, 273–279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7112951>
2. Reshetnikov, V. V. (2025). Green transformation of the agricultural sector of Ukraine as a sphere of public administration in the conditions of European integration. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, 6, 118–122. <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2025.6.19>
3. Ivanova, V. (2024). National innovation system as an object of legislative regulation]. *Juridical Scientific Electronic Journal*, 1, 182–186. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/39>
4. But-Husaim, O. H. (2024). Innovative development of business structures. *Business Inform*, 2, 72–81. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>
5. Blahun, S., Ivasyshyn, M., & Pynypoliak, I. (2025). Innovative component of the potential of development of regions of Ukraine. *Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12>

Received: 14.08.2026

Accepted: 10.09.2026

Published: 29.09.2026

Дяченко Н. П. Мультимодальні транспортно-логістичні хаби в умовах глокалізації: концептуальні засади розбудови циркулярної агроєкономіки

У статті обґрунтовано концептуальні засади розбудови циркулярної агроєкономіки в умовах глокалізаційних трансформацій та перебудови глобальних ланцюгів постачання. Доведено, що сучасні глокалізаційні тренди вимагають інтеграції глобальних екологічних стандартів (ESG, Green Deal) із гнучкими локальними агропромисловими кластерами. Визначено роль мультимодальних транспортно-логістичних хабів як ключових структурних елементів, що поєднують залізничний, автомобільний та морський/річковий транспорт для оптимізації товароруку та зменшення вуглецевого сліду агроекспорту. Сформовано авторське бачення функціонального призначення мультимодальних хабів у замкнених агроєкономічних циклах. Виявлено, що хаби виступають не лише вузлами перевалки вантажів, а й майданчиками для первинної акумуляції, переробки агровідходів (біомаси, побічних продуктів) та розбудови систем зворотної логістики (reverse logistics). Запропоновано концептуальну модель синергії глокалізації, логістичної інфраструктури та циркулярного бізнесу, яка забезпечує мінімізацію втрат продукції, диверсифікацію транспортних маршрутів і зростання локальної доданої вартості. Сформульовано практичні рекомендації щодо інвестування в мультимодальну логістичну інфраструктуру в контексті повоєнної відбудови та сталого розвитку аграрного сектору України.

Ключові слова: глокалізація, мультимодальні транспортно-логістичні хаби, циркулярна агроєкономіка, зворотна логістика, ланцюги постачання, сталий розвиток, агропромисловий комплекс, додана вартість.

Diachenko N. Multimodal transport and logistics hubs in the context of glocalism: conceptual framework for the development of circular agroecconomy

The article substantiates the conceptual framework for the development of a circular agroecconomy in the context of glocalizing transformations and the restructuring of global supply chains. It is proven that modern glocalization trends require the integration of global environmental standards (ESG, European Green Deal) with flexible local agro-industrial clusters. The role of multimodal transport and logistics hubs as key structural elements connecting rail, road, and maritime/inland waterway transport to optimize commodity flows and reduce the carbon footprint of agricultural exports is identified. The author's vision of the functional purpose of multimodal hubs in closed-loop agroeconomic cycles is formed. It is demonstrated that hubs act not merely as cargo transshipment points, but as platforms for the primary accumulation and processing of agricultural waste (biomass, by-products) and the establishment of reverse logistics systems. A conceptual model of synergy between glocalization, logistics infrastructure, and circular business models is proposed, ensuring the minimization of product losses, diversification of transport routes, and growth of local value-added. Practical recommendations are formulated for investing in multimodal logistics infrastructure within the framework of post-war reconstruction and the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine.

Keywords: glocalization, multimodal transport and logistics hubs, circular agroecconomy, reverse logistics, supply chains, sustainable development, agro-industrial complex, value-added.

Сергій Іванович Гриценко,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-3322-3986

e-mail: sergiy.gritsenko@gmail.com;

Артем Сергійович Шульга,

студент,

ORCID 0009-0005-1418-8803

e-mail: 8016649@stud.kai.edu.ua

Національний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ОПТИМІЗАЦІЙНИЙ ДИСБАЛАНС СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМА НАДЛИШКОВОГО НАКОПИЧЕННЯ ЗАПАСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Сучасна геополітична та макроекономічна нестабільність, зумовлена тривалим воєнним станом на території України, руйнуванням традиційних транспортно-логістичних коридорів та високою волатильністю сировинних ринків, ставить перед вітчизняними промисловими та агропромисловими підприємствами безпрецедентні виклики. За цих обставин складська логістика перестає розглядатися виключно як допоміжна технологічна підсистема зберігання вантажів. Вона трансформується у стратегічний вузол інтеграції та оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків підприємства, від ефективності функціонування якого безпосередньо залежить загальна життєздатність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Для підприємств агропромислового комплексу (АПК) дана проблематика набуває особливої гостроти. Специфіка агропромислового виробництва — яскраво виражена сезонність, залежність від біологічних циклів, жорсткі вимоги до термінів та режимів зберігання сировини й готової продукції — накладається на ризики воєнного часу (загрози фізичного знищення інфраструктури, перебої з енергопостачанням, дефіцит кваліфікованого персоналу). Реагуючи на ці загрози, більшість підприємств змушені переходити від концепцій мінімізації запасів (наприклад, Just-in-Time) до стратегій створення надлишкових страхових резервів. Це призводить до виникнення глибокого *оптимізаційного дисбалансу*: намагання максимізувати логістичну безпеку та застрахуватися від збоїв у постачанні зумовлює критичне заморожування оборотного капіталу, капіталомістке розширення складських площ та стрімке зростання операційних витрат на утримання складів. У зв'язку з цим виникає гостра науково-практична потреба розроблення комплексних інструментів подолання цього дисбалансу через системну модернізацію складського господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості трансформації логістичного управління в умовах вітчизняного економічного простору та кризових явищ активно досліджуються українськими вченими. Так, специфіку антикризового управління запасами та мінімізації втрат у ланцюгах постачання за умов воєнного стану висвітлено у роботі Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. [1]. Як наслідок, перед спеціалістами із логістики уже не стоїть завдання оптимізації запасів, а забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, а споживачів — товарами першої необхідності. Обґрунтовано доцільність застосування ABC-XYZ-аналізу передусім в умовах невизначеності, дефіциту фінансування, кризи Шендерівською Л. П. та Варваровою А. К. [2]. Імплементуючи ABC-XYZ-аналіз, компанії можуть підвищити свою прибутковість і створити оптимальну товарну пропозицію. Питання моделювання та оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної стійкості і сталого розвитку підприємств транспортно-складського сектору ґрунтовно проаналізовано у праці С. В. Смерічевської та співавторів [3]. Питанням вдосконалення логістики та перенесенню акцентів з локального управління на оптимальне розміщення запасів у ланцюгах постачань присвячена стаття Гірної О. Б. [4]. Водночас, розробка інтегрованої системи управління запасами, в системі ланцюгів постачання, яка забезпечить ритмічність виробничого процесу та конкурентні переваги досліджувалася авторами Л. Ліпич, О. Хілуха, М. Кушнір [5]. Теоретико-методологічний фундамент організації складських систем та управління логістичними потоками закладений у класичних працях зарубіжних науковців. Зокрема, у дослідженнях А. Раштона, П. Краучера та П. Бейкера детально висвітлено принципи проєктування логістичної мережі та функціональні обов'язки складських комплексів у ланцюгах постачання [6]. Фундаментальні підходи до планування складських потужностей, внутрішньої топології та техно-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

логічного проєктування зон вантажопереробки розроблено в праці Дж. Томпкінса, Ю. Тачоко та ін. [7]. Окрему увагу сучасні дослідники приділяють впливу воєнного стану на функціонування логістичних систем. Так, К. С. Озарко та В. В. Челомбитко наголошують, що порушення транспортних маршрутів, зростання логістичних ризиків і необхідність формування страхових запасів суттєво змінюють підходи до організації складських процесів та управління матеріальними потоками [8]. Водночас оптимізацію логістичних та управлінських процесів на підприємствах в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків або кризових явищ досліджували Г. Ю. Шпортко, І. А. Алексеєнко, В. В. Веремієнко [9]. Питання інноваційного розвитку аграрного сектору та державної підтримки його адаптації до кризових умов розглядаються у працях Н. П. Дяченко [10], Є. В. Болотіної та співавторів [11]. Крім того, сучасні дослідження підтверджують необхідність підвищення адаптивності підприємств шляхом цифрової трансформації бізнес-процесів [12].

Попри значну кількість публікацій, питання усунення операційно-витратних дисбалансів у складських системах підприємств АПК в умовах тривалих воєнних загроз залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість наявних моделей пропонують або суто математичний розрахунок запасів без урахування технологічних обмежень складів, або описують автоматизацію процесів без оцінки фінансових наслідків для оборотного капіталу. Це зумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз операційно-витратних дисбалансів у складській системі промислово-аграрного підприємства та наукове обґрунтування комплексної тривірневої моделі вдосконалення складської логістики на основі цифровізації та диференційованого управління асортиментними групами запасів в умовах воєнного стану.

Методика та методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступає системний підхід до аналізу складської логістики як інтегрованої підсистеми загальної економічної системи підприємства. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- *метод логічного та системного аналізу* — для уточнення понятійного апарату та визначення ролі складської логістики в ланцюгу створення вартості;

- *методи фінансово-економічного та статистичного аналізу* — для оцінювання динаміки, структури запасів підприємства ТОВ «Стейкагро» та розрахунку показників їх оборотності;

- *метод комбінованого ABC/XYZ-аналізу* — для класифікації та диференціації асортиментних груп матеріальних ресурсів;

- *економіко-математичне моделювання (модель EOQ)* — для розрахунку оптимальних параметрів постачання сировини;

- *метод функціонально-вартісного аналізу* — для ідентифікації та локалізації операційних витрат у процесі складської вантажопереробки.

Інформаційну базу дослідження склали внутрішні звітність, первинні документи складського обліку та фінансова звітність ТОВ «Стейкагро» за період 2023–2025 років, нормативно-правові акти України та наукові публікації з досліджуваної тематики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складська логістика сучасного промислового чи агропромислового підприємства — це інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів (складська інфраструктура, технічні засоби, інформаційні системи, персонал та регламенти), що забезпечують виконання комплексу операцій з приймання, розвантаження, складування, зберігання, комплектації, внутрішнього переміщення та відвантаження матеріальних ресурсів. За оцінками провідних експертів, витрати на утримання складів та обслуговування запасів становлять вагомий частку в структурі сукупних операційних витрат підприємства [4; 6]. В умовах воєнного стану така тенденція посилюється необхідністю підтримання страхових запасів, однак їх формування має здійснюватися на основі сучасних методів управління, інакше надлишкове накопичення ресурсів призводить до зростання логістичних витрат і погіршення фінансових результатів підприємства [8; 9].

В межах практичної частини дослідження здійснено детальний аналіз стану організації складської логістики на базі великого підприємства агропромислового комплексу — ТОВ «Стейкагро». Основний профіль діяльності підприємства пов'язаний із замкнутим циклом тваринництва та переробки, що вимагає безперервного забезпечення виробничих потреб комбікормами, преміксами, зерновими культурами, ветеринарними препаратами та технічними матеріалами.

Аналіз динаміки складу та структури запасів ТОВ «Стейкагро» протягом 2023–2025 років дозволив виявити стрімку тенденцію до накопичення матеріальних ресурсів на складах підприємства (табл. 1).

Дані таблиці 1 свідчать про те, що загальний обсяг запасів на складах підприємства збільшився на 67,8%, досягши на кінець 2025 року суми 136 454,5 тис. грн. Найбільш інтенсивно зростала стаття «Сировина та матеріали» (темп росту — 184,2%), що безпосередньо вказує на реалізацію менеджментом стратегії формованого гіпернакопичення резервів через побоювання дефіциту чи збоїв у ланцюгах постачання під впливом воєнних чинників.

Проте така оборонна стратегія призвела до суттєвого зниження швидкості оборотності оборотних коштів та виникнення негативних наслідків для фінансового стану підприємства (табл. 2).

Таблиця 1. Динаміка та структура матеріальних запасів ТОВ «Стейкагро» за 2023–2025 рр.

Група запасів	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення 2025/2023, (+/-)
Сировина та матеріали	48 560,2	67 900,4	89 450,8	+40 890,6
Незавершене виробництво	12 340,5	14 110,2	16 890,3	+4 549,8
Готова продукція	18 900,1	22 450,6	28 113,4	+9 213,3
Товари та інші запаси	1 540,2	1 890,5	2 000,0	+459,8
Всього запасів	81 341,0	106 351,7	136 454,5	+55 113,5

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Стейкагро»

Таблиця 2. Показники ефективності використання запасів ТОВ «Стейкагро»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	218 450,0	224 100,0	238 600,0	+20 150,0
Середня величина запасів за рік, тис. грн	81 341,0	93 846,4	121 403,1	+40 062,1
Коефіцієнт оборотності запасів (Коб)	2,69	2,39	1,97	-0,72
Тривалість одного обороту, днів (Тоб)	134	151	206	+72

Джерело: розраховано авторами

Як демонструють розрахунки, тривалість одного обороту запасів зростає зі 134 днів у 2023 році до 206 днів у 2025 році. Сповільнення оборотності на 72 дні свідчить про глибокий *оптимізаційний дисбаланс*: надлишкові страхові обсяги призвели до іммобілізації фінансових ресурсів. Капітал, який міг бути спрямований на технологічне оновлення або зниження боргового навантаження, виявився «замороженим» у вигляді фізичних обсягів на складах.

Проведений логістичний аудит внутрішніх процесів складського господарства ТОВ «Стейкагро» дозволив локалізувати ключові деструктивні чинники, які посилюють цей дисбаланс:

1. *Екстенсивне використання площ та хаотична топологія*. На підприємстві відсутня чітка система адресного зберігання. Розміщення сировини на складах підлогового та стелажного типу здійснюється суб'єктивно комірниками. Це призводить до ситуацій, коли ходові позиції розміщуються у віддалених зонах, збільшуючи тривалість внутрішньоскладського транспортування вантажопотоків та час збирання замовлень.

2. *Низький рівень автоматизації*. Облік руху матеріальних цінностей ведеться у застарілій конфігурації облікової програми без використання спеціалізованих WMS-систем (Warehouse Management System). Документообіг залишається частково паперовим, що зумовлює високий рівень «людського фактора», помилки під час приймання (пересортиця) та затримки в оновленні інформації про актуальні залишки.

3. *Дискретність контролю*. Контроль відповідності фактичних залишків обліковим даним здійснюється лише під час щорічної планової інвентаризації. У міжінвентаризаційний період накопичуються приховані недостачі або надлишки порченої чи протермінованої сировини.

З метою усунення виявлених деструктивних явищ та ліквідації операційно-витратного дисбалансу авторами було розроблено концептуальну **трирівневу модель вдосконалення складської логістики** (рис. 1).

ТРИРІВНЕВА МОДЕЛЬ МОДЕРНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА



1. АНАЛІТИКО-НОРМАТИВНИЙ РІВЕНЬ

- Суміщений ABC/XYZ-аналіз асортименту запасів
- Розрахунок оптимального обсягу замовлень (модель EOQ)
- Диференціація нормативів страхового запасу



2. ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ

- Проектування адресної топології (динамічні комірки)
- Впровадження регламенту циклічної інвентаризації
- Оптимізація маршрутів внутрішньої техніки



3. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РІВЕНЬ

- Впровадження WMS-системи автоматизації складу
- Інтеграція з ERP/MRP-модулями планування потреби
- Штрихкодування вантажних місць та RFID-ідентифікація

Рис. 1. Компоненти трирівневої моделі вдосконалення складської логістики підприємства

Джерело: авторська візуалізація

Розглянемо детальний зміст кожного з рівнів запропонованої моделі та результати їх проектування для умов ТОВ «Стейкагро».

1. Аналітико-нормативний рівень. Першочерговим кроком є перехід від суцільного уніфікованого управління всіма видами сировини до диференційованого управління на основі суміщеного ABC/XYZ-аналізу [2]. У межах дослідження було класифіковано 142 ключові позиції сировини

ТОВ «Стейкагро». Результати матричного розподілу дозволили виділити групу АХ (вища вартість, стабільний попит — наприклад, ключові компоненти комбікормів) та групу СZ (низька вартість, хаотичний попит — запасні частини, рідкісні премікси).

Для позицій групи АХ, які формують основну фінансову імобілізацію, замість суб'єктивного накопичення запропоновано впровадити математичне моделювання на основі класичної моделі оптимального розміру замовлення (модель EOQ — Economic Order Quantity) з метою мінімізації сукупних витрат на виконання замовлення та утримання запасів на складі [4]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DO}{H}}, \quad (1)$$

де D — річний обсяг потреби у даному виді сировини, од.; O — операційні витрати на організацію одного замовлення (доставка, оформлення), грн.; H — річні витрати на зберігання одиниці запасу на складі (включаючи капітальні витрати, ризики псування), грн.

Апробація моделі для базового компоненту сировини (зерновий шрот) показала, що за поточного підходу підприємство замовляє ресурс великими партіями двічі на рік, що створює пікове навантаження на склади та заморожує кошти. Розрахунок за моделлю EOQ обґрунтував доцільність переходу на щомісячні поставки оптимізованими партіями, що дозволяє знизити середній рівень поточного запасу на даному складі на 42%.

2. Операційний рівень. Даний рівень передбачає реструктуризацію фізичного простору складів на принципах *адресного зберігання*. Кожній стелажній комірці та підлоговій зоні присвоюється унікальний буквено-цифровий індекс (наприклад, С-04-02-03: склад С, ряд 4, ярус 2, комірка 3). Простір складу зонується відповідно до результатів ABC-аналізу: товари групи А розміщуються в безпосередній близькості до зон розвантаження/видачі, товари групи С — на верхніх ярусах або у віддалених секторах складу [7].

Одночасно впроваджується жорсткий регламент *циклічної інвентаризації (cycle counting)*. Замість зупинки підприємства раз на рік, складський персонал щодня здійснює перерахунок 5–10 комірок за графіком, сформованим автоматично. При цьому комірки з позиціями групи А перераховуються раз на квартал, групи В — раз на півріччя, групи С — раз на рік. Це забезпечує постійну точність облікових даних на рівні 99,2% та виключає накопичення неліквідів.

3. Технологічний рівень. Технологічний рівень полягає в автоматизації інформаційних потоків шляхом розгортання та інтеграції WMS-системи. Система WMS у режимі реального часу керує всіма складськими операціями:

- автоматично визначає оптимальне місце для розміщення вантажу при прийманні (враховуючи вагогабаритні характеристики та товарне сусідство);
- генерує електронні завдання для водіїв навантажувачів та комірників, оптимізуючи маршрути їх переміщення;
- контролює терміни придатності за принципом FEFO (First Expired, First Out).

Для повної ліквідації паперової рутини персонал оснащується мобільними терміналами збору даних (ТЗД) зі сканерами штрихкодів, а на палети наносяться унікальні логістичні етикетки. Крім того, WMS інтегрується з модулем MRP (Material Requirements Planning) загальної ERP-системи підприємства, що дозволяє автоматично коригувати графік постачання сировини під поточні зміни виробничого плану [5]. Ефективність цифровізації складської логістики значною мірою залежить від загального рівня інноваційного розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до нестабільного середовища, що підтверджують сучасні дослідження [10–12].

Для доведення доцільності впровадження запропонованої трирівневої моделі на ТОВ «Стейкагро» було проведено розширене техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проєкту (табл. 3).

Таблиця 3. Економічна ефективність впровадження проєкту модернізації складської логістики

Назва показника / статті витрат	Значення показника, тис. грн.
1. Капітальні витрати (інвестиції), всього	4 800,0
– придбання та кастомізація WMS-продукту	1 800,0
– закупівля обладнання (ТЗД, принтери етикеток, сервер)	1 400,0
– маркування складу, переобладнання стелажних зон	700,0
– навчання персоналу, інтеграційні роботи	900,0
2. Річний операційний ефект (економія витрат)	3 500,0
– ліквідація втрат від псування та протермінування сировини	1 100,0
– зниження витрат на оплату праці (скорочення часу операцій на 35%)	950,0
– оптимізація витрат на стороннє складське зберігання (оренда)	1 450,0
3. Разовий фінансовий ефект	
– вивільнення оборотного капіталу з надлишкових запасів	30 019,9
4. Показники ефективності проєкту	
– Рентабельність інвестицій (ROI), %	46,2%
– Термін окупності інвестицій (DPP), місяців	21

Джерело: розраховано та обґрунтовано авторами

Дані техніко-економічного обґрунтування свідчать, що при загальних капіталовкладеннях у розмірі 4 800,0 тис. грн підприємство отримує стабільну щорічну економію операційних витрат складської системи у розмірі 3 500,0 тис. грн. Основним драйвером оптимізації виступає ліквідація прихованих втрат сировини та підвищення продуктивності праці персоналу завдяки адресній системі та ТЗД.

Найбільш значущим результатом реалізації аналітико-нормативного рівня моделі (диференціація та впровадження ЕОQ) є вивільнення з надлишкових страхових запасів оборотних коштів на суму 30 019,9 тис. грн. Це дозволить ТОВ «Стейкагро» повністю ліквідувати виявлений оптимізаційний дисбаланс, повернути капітал в активний господарський обіг, забезпечивши окупність проєкту вже через 21 місяць від початку впровадження.

Висновки.

1. Дослідження теоретичних засад складської логістики підтвердило її критичну роль у забезпеченні безперервності та витратної ефективності потокових процесів промислових підприємств. Встановлено, що в умовах воєнного стану виникає деструктивний оптимізаційний дисбаланс, коли прагнення менеджменту застрахувати ризики постачання через гіпернакопичення сировини призводить до масштабного заморожування оборотного капіталу.

2. На основі аналізу практичних матеріалів ТОВ «Стейкагро» доведено наявність зазначеного

дисбалансу: обсяг запасів за 2023–2025 роки зріс на 67,8% (до 136,4 млн грн), а тривалість їх обороту збільшилася з 134 до 206 днів. Основними причинами погіршення стану складської системи визначено хаотичну топологію зберігання, відсутність WMS-автоматизації та паперовий облік.

3. Науково обґрунтовано та розроблено концептуальну трирівневу модель модернізації складської логістики підприємства. Модель передбачає послідовну реалізацію аналітико-нормативного рівня (ABC/XYZ-аналіз, впровадження ЕОQ-моделювання партій), операційного рівня (динамічне адресне зберігання, циклічна інвентаризація) та технологічного рівня (впровадження WMS-системи зі штрихкодуюванням та ТЗД). Запропоновані рішення відповідають сучасним тенденціям цифрової трансформації логістики та підвищення адаптивності агропромислових підприємств до умов воєнного стану [8–12].

4. Розрахунок техніко-економічної ефективності підтвердив високу результативність проєкту: інвестиції в обсязі 4 800 тис. грн дозволяють досягти річної операційної економії у 3 500 тис. грн та забезпечують разове вивільнення оборотних коштів з надлишкових запасів на суму понад 30 млн грн. Показник ROI проєкту становить 46,2%, а термін окупності — 21 місяць, що підтверджує доцільність практичного впровадження розроблених рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.93>
2. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>
3. Смерічевська С., Побережна З., Михальченко О., Штик Ю., Поканевич Ю. Моделювання та оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. № 4 (51). С. 218–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4121>
4. Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>
5. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Запаси в інтегрованому ланцюзі постачання. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 4. С. 62–69. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-8>
6. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 5th ed. London : Kogan Page, 2014. 665 p.
7. *Facilities Planning* / J. A. Tompkins, J. A. White, Y. A. Bozer, J. M. A. Tanchoco. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 864 p.
8. Озарко, К. С., Челомбитко, В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (68). С. 74–78. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)
9. Шпортько Г. Ю., Алексєєнко І. А., Веремієнко В. В. Управління товарно-матеріальними запасами на підприємстві в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4 (84). С. 75–80. <https://doi.org/10.33271/ebdnt/84.075>
10. Дяченко Н. П. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 105–108. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).105-108](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).105-108)
11. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Фоміченко І. П., Бойчук О. І. Особливості державного управління розвитком аграрного сектору економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 4–10. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-4-10](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-4-10)
12. Зайвий А. В. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 129–138. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-129-138](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-129-138)

Надійшла до редакції 03.07.2026

Прийнята до друку 19.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Kryveshko, O. V., Shparyk, Ya. Ya., & Melnyk, N. V. (2022). Features of inventory management in crisis conditions. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.93>
2. Shenderivska, L. P., & Varvarova, A. K. (2024). ABC-XYZ analysis in the system of enterprise inventory management. *Pidpryemnystvo i torhivlia*, 41, 126–136. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>
3. Smerichevska, S. V., Poberezhna, Z., Mykhalchenko, O., Shtyk, Yu., & Pokanevych, Ya. (2023). Modeling and evaluation of organizational and economic support of sustainable development of transport enterprises. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 4(51), 218–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4121>
4. Hirna, O. (2022). Supply chain: Supplier reliability assessment. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>
5. Lypych, L., Khilukha, O., & Kushnir, M. (2023). Inventories in the integrated supply chain. *Ekonomichnyi forum*, 13(4), 62–69. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-8>
6. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management* (5th ed.). London : Kogan Page.
7. Tompkins, J. A., White, J. A., Bozer, Y. A., & Tanchoco, J. M. A. (2010). *Facilities planning* (4th ed.). Hoboken : John Wiley & Sons.
8. Ozarko, K. S., & Chelombitko, V. V. (2023). Features of logistics processes in wartime: Problems and development prospects. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(68), 74–78. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)
9. Shportko, H. Yu., Aliexsieienko, I. A., & Veremienko, V. V. (2023). Inventory management at the enterprise in conditions of uncertainty. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 84, 75–80. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.075>
10. Diachenko, N. P. (2024). Regulation of innovative development of the agricultural sector of the economy of Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(47), 105–108. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).105-108](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).105-108)
11. Bolotina, Ye. V., Shubna, O. V., Fomichenko, I. P., & Boichuk, O. I. (2025). Features of state management of the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(81), 4–10. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-4-10](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-4-10)
12. Zaivyi, A. V. (2026). Vectors of increasing adaptability and competitiveness of corporate sector enterprises under conditions of instability. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1(83), 129–138. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-129-138](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-129-138)

Received: 03.07.2026

Accepted: 19.08.2026

Published: 29.09.2026

Гриценко С. І., Шульга А. С. Оптимізаційний дисбаланс складської логістики агропромислових підприємств: проблема надлишкового накопичення запасів в умовах воєнного стану

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти організації складської логістики на промислових та агропромислових підприємствах в умовах воєнного стану. Обґрунтовано наявність оптимізаційного дисбалансу між прагненням менеджменту забезпечити логістичну безпеку через надлишкове накопичення страхових запасів сировини та фінансовою ефективністю господарської діяльності. На прикладі репрезентативного підприємства АПК проведено поглиблений аналіз динаміки матеріальних запасів, розраховано показники оборотності та фінансової іммобілізації капіталу. Виявлено ключові деструктивні фактори складської системи: низький рівень автоматизації облікових процесів, відсутність адресного зонування та дискретність контролю. Запропоновано комплексну трирівневу модель модернізації складського господарства (аналітико-нормативний, операційний та технологічний рівні), що базується на інтеграції ABC/XYZ-аналізу, моделі оптимального розміру замовлення (EOQ), циклічної інвентаризації та впровадження WMS/MRP систем. Проведено розширене техніко-економічне обґрунтування запропонованих рішень, що підтверджує значний потенціал вивільнення оборотних коштів та підвищення рентабельності інвестицій.

Ключові слова: складська логістика, управління запасами, оборотний капітал, модель EOQ, WMS-система, агропромислове підприємство, воєнний стан.

Grytsenko S., Shulga A. Optimization imbalance of warehouse logistics in agro-industrial enterprises: the problem of excessive inventory accumulation under martial law

The article investigates the theoretical and applied aspects of warehouse logistics organization at industrial and agro-industrial enterprises under martial law. It substantiates the existence of an optimization imbalance between management's desire to ensure logistics security through the excessive accumulation of raw material safety stocks and the financial efficiency of economic activity. Using a representative agro-industrial enterprise as a case study, a comprehensive analysis of inventory dynamics was conducted, and indicators of turnover and financial capital immobilization were calculated. Key destructive factors within the warehouse system were identified: a low level of accounting process automation, the lack of slotting/address zoning, and discrete control. A comprehensive three-level model for warehouse management modernization is proposed (analytical-normative, operational, and technological levels), based on the integration of ABC/XYZ analysis, the Economic Order Quantity (EOQ) model, cycle counting, and the implementation of WMS/MRP systems. An extended techno-economic justification of the proposed solutions was performed, confirming a significant potential for releasing working capital and increasing the return on investment (ROI).

Keywords: warehouse logistics, inventory management, working capital, EOQ model, WMS system, agro-industrial enterprise, martial law.

Олександр Олексійович Кравцов,*канд. екон. наук,*

ORCID 0000-0001-6709-2753

e-mail: kravtsov.oo@krkdonnuet.ukr.edu

ВСП «Краматорський фаховий коледж Криворізького національного університету», м. Кривий Ріг

ВПЛИВ РІВНЯ ПОІНФОРМОВАНOSTІ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ

Вступ. В сучасній економічній науці під «парасолькою» теоретичного плюралізму розвиваються нові наукові течії, які здатні змінити наші уявлення про економічне життя суспільства. Однією з таких течій можна вважати поведінкову економіку, яка в останні десятиріччя значно посилила свій вплив і претендує на певну теоретичну завершеність. Успіхи поведінкової економіки обумовлені відносною доступністю емпіричних даних для аналізу, які на етапі її зародження в основному бралися з результатів опитування різних груп респондентів. Сучасна поведінкова економіка спирається на лабораторні та польові експерименти, нейроекономічні дослідження та аналіз Big Data реальних економічних агентів. Прихильники поведінкової економіки критикують неокласичну економічну теорію за її відірваність від реальності, теоретичну абстрактність та прихильність до спрощених моделей. Натомість вони пропонують розширювати емпіричні дослідження з використанням методів психології та соціології. Існує думка, що поведінкова економіка це своєрідна відповідь суміжних наук, психології та соціології, на «економічний імперіалізм», тобто поширення методів і моделей економічної теорії на «територію» суміжних предметів дослідження. Таке розуміння поведінкової економіки вочевидь є викривленим. Поведінкова економіка в її нинішньому вигляді підштовхує внутрішню трансформацію економічного мейнстріму шляхом залучення інструментів суміжних наук для коригування базових передумов раціональності, закладених в моделі homo economicus («людини економічної»)

Критика абстрактності неокласичної економічної теорії часто ігнорує важливий принцип: емпіричні висновки щодо однієї групи людей не можна автоматично застосовувати до іншої групи людей або до всього суспільства. Якщо на підставі опитувань встановити спільні риси у поведінці тисячі осіб, то їх неможливо просто перенести на наступну тисячу осіб без жорстких обмежень і припущень, тобто певного ситуаційного детермінізму. Причина полягає в унікальності самої людини як розумної істоти, наділеної волею та свідомістю. Саме ця унікальність робить її поведінку мінливою і непередбачуваною, а будь-яке узагальнення соціологічних чи психологічних даних вимагає штучно ізолювати людську сві-

домість від зовнішніх факторів. Однак, культурний, історичний та ситуативний контексти постійно змінюються, а інформація про ці зміни впливає на наші рішення. Тому поведінкова економіка також повинна йти шляхом дедуктивних припущень та розробки моделей. Але ці моделі треба перевіряти на емпіричних даних в дусі критичного раціоналізму К. Поппера.

Дана стаття присвячена використанню результатів поведінкової економіки в теорії споживчого вибору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій охоплює період з 2015 року по теперішній час. Для аналізу були відібрані праці вітчизняних вчених, які присвячені висвітленню концептуальних проблем поведінкової економіки та практичному застосуванню її інструментарію. Н. І. Дучинська розглянула методи аналізу поведінки споживача в сучасній теорії корисності. На її думку, «сучасна концепція корисності передбачає використання ризику як універсального інструменту для вимірювання та оцінки уподобань індивіда» [1]. Н. І. Дучинська проаналізувала з позицій теорії корисності ухвалення індивідом рішення щодо ухилення від сплати податків. Нею розглянуті основні моделі вибору на основі функції корисності, що враховують ризик: теорію очікуваної корисності (Expected Utility Theory — EUT) Неймана-Моргенштерна, суб'єктивної очікуваної корисності Севіджа, теорію перспектив Канемана й Тверські, рангово-залежну теорію очікуваної корисності (RankDepend Utility — RDU) Дж. Квітіна. Теорія перспектив Канемана й Тверські лежить основі сучасної поведінкової економіки.

Приклади впровадження досягнень поведінкової економіки в сферу державної політики розглянуті в праці М. М. Король та В.-Є. М. Говди [2]. На думку авторів, найбільш поширеним і перспективним у даний час є застосування засобів «підштовхування», які розроблені Р. Талером та К. Санстейном. «Підштовхуванням» Талер і Санстейн назвали спосіб «м'якої» зміни поведінки людей за допомогою позитивного підкріплення та непрямих вказівок без прямих заборон або примусу в будь-яких формах. Король М. М. та Говда В.-Є. М. проаналізували приклади застосування методів поведінкової економіки всесвітньо відомою консалтинговою компанією



Behavioural Insights Team (BIT), яка спеціалізується в галузі досліджень людської поведінки.

Повод Т. М. та Адвокатова Н. О. дослідили генезис та розвиток поведінкової економіки, яка стала новою сучасною течією в економічній науці [3]. З критичного аналізу визначень різних науковців вони зробили висновок щодо сутності поняття «поведінкові фінанси». На їх думку, яка співпадає з поглядом М. А. Липич, поведінкові фінанси — це галузь фінансової теорії, яка досліджує процес ухвалення рішень інвесторами на основі поведінкових чинників та вплив цих рішень на стан фондового ринку. Поведінкові чинники розподіляються на дві групи: емоційні та когнітивні. До групи емоційних чинників належать, зокрема, самовпевненість інвесторів, стійкість їхніх переконань і самоконтроль. Когнітивні чинники обумовлюють те, як людина сприймає, осмислює та використовує свій досвід.

Гудзь М. В. проаналізувала вплив емоційних чинників на ухвалення рішень економічними агентами під час війни в Україні [4]. На її думку, в умовах високої невизначеності, викликаній воєнними діями, вплив емоційних чинників на людину значно підвищується, що спонукає її до ухвалення ірраціональних рішень. На основі соціологічних опитувань встановлено, що «основними емоціями, якими керуються українці при прийнятті економічних рішень в умовах війни, ... є такі: надія, тривога, розгубленість, страх, оптимізм, упевненість, інтерес, безвихідь, радість, песимізм, задоволеність, байдужість» [3]. Авторка відзначає, що вивчення впливу емоцій на ухвалення економічних рішень належить до предмету поведінкової економіки.

Марчишин Н. зробив огляд ключових наукових праць у галузі поведінкової економіки та відзначив внесок їх авторів у розвиток цього наукового напрямку економічної теорії [5].

Біла І. С. розглянула способи державного регулювання бізнесу через створення певної «архітектури вибору» за Р. Талером та К. Санстейном. На її думку до таких способів належать «спрощення адміністративних процедур, стимулювання бажаної поведінки за рахунок встановлення автоматичних параметрів та визнання державою соціальних норм бізнесової поведінки» [6].

Пожуєвим Д. О. досліджені поведінкові аспекти ухвалення інвестиційних рішень через призму теорії перспектив Канемана й Тверські. Ним зроблений висновок, що нові ринки та кризові умови підсилюють поведінкові ефекти, на які вказували у своїй теорії Канеман і Тверські. Зокрема, посилюється вплив когнітивних упереджень та емоційних факторів на поведінку інвесторів, що, на думку Пожуєва Д. О., свідчить про «критичну роль поведінкових механізмів у періоди підвищеної невизначеності» [7].

Хоча наявна зацікавленість вітчизняних вчених в науковій розробці різних аспектів поведінкової економіки, фактична кількість та якість публікацій

залишають широкий простір для подальших досліджень. Поведінкова економіка використовує методи психології та соціології для уточнення й розвитку економічної теорії. Проведення емпіричних досліджень інструментарієм однієї науки та використання їх результатів в іншій науковій площині, вочевидь, вимагає високої обізнаності дослідника в обох наукових дисциплінах, що є доволі рідкісним явищем. Необхідність таких досліджень обґрунтована всіма авторами розглянутих публікацій.

Мета статті полягає в поглибленні досліджень впливу психологічних чинників на ухвалення економічних рішень, зокрема, на споживчий вибір. Для цього потрібно розробити показник, що характеризує рівень поінформованості індивіда, й методику його визначення, проаналізувати можливі значення цього показника та їхній вплив на результат вибору альтернативи.

Результати дослідження. Як вказують систематизовані дослідження, на людину в процесі ухвалення рішень впливають емоційні та когнітивні чинники. Емоційні чинники вивчаються, здебільшого, психологією, оскільки належать до предмету дослідження цієї науки. Когнітивні чинники вивчають різні наукові дисципліни, які зазвичай об'єднуються поняттям «когнітивістика». Одним з відносно нових відгалужень когнітивістики є когнітивна психологія, що з'явилася в 60-ті роки ХХ століття. В когнітивній психології процеси обробки інформації в мозку людини розглядаються з позицій алгоритмів подібно до того, як це відбувається в електронно-обчислювальних машинах. Гіпотетично, якщо виключити емоційні чинники, які за своєю природою є мінливими, тому їхній вплив погано піддається передбаченню, одна й та сама вхідна інформація, якщо вона обробляється в певній логічній послідовності з необхідною аргументацією, повинна приводити різних суб'єктів до ухвалення однакових рішень. Вивчення цього питання дуже важливе для зниження суб'єктивізму, адже ухвалення управлінських або будь-яких інших рішень залишається егоцентричним.

Поведінкова економіка перебуває в тісному методологічному контакті з теорією ухвалення рішень, оскільки економічні рішення є підмножиною рішень взагалі, а процеси їх ухвалення спільні для різних предметних галузей. Окреме завдання ухвалення рішення полягає у виборі особою однієї з кількох альтернатив за визначеними для цього критеріями в умовах накладених обмежень. Одним з факторів для здійснення цього вибору виступає рівень поінформованості особи, що ухвалює рішення (далі — ОУР). Рівень поінформованості ОУР залежить від обсягу відомої їй інформації, релевантної щодо завдання ухвалення рішення, а також від її суб'єктивного ставлення до цієї інформації, яке виражається оцінкою достовірності. Для рівня поінформованості не існує загальновизнаних вимірників, але розробка такого показника необхідна як в теоретичних цілях

для обґрунтування впливу інформації на поведінку людини, так і в практичних цілях корегування такої поведінки, зокрема, методом «підштовхування».

Інформація — це складне поняття, сутність та зміст якого настільки багатогранні, що над їх розкриттям одночасно працюють філософія, природничі та соціально-гуманітарні науки. Від характеру інформації, якою володіє ОУР, залежить спосіб раціонального вибору. В науковому та практичному застосуванні перебувають різні кількісні або якісні характеристики інформації: повнота, достовірність, неупередженість, своєчасність, доступність, зрозумілість, корисність і т.п. Для кожної такої характеристики існує наукове визначення, яке окреслює певні властивості інформації, що нею описуються. Характеристики можна поділити на основні та похідні. До основних належать універсальні характеристики, якими можна описати властивості будь-якої інформації, незалежно від часу, способу й джерела її отримання. Основними характеристиками інформації, які враховуються при ухваленні рішень, є її повнота та достовірність. Похідні характеристики служать для розкриття особливих властивостей інформації. Так, зрозумілість, вочевидь, є похідною характеристикою, оскільки вона залежить від повноти відомостей про подію, явище або процес, що спостерігаються, а також від того, хто сприймає ці відомості та в яких умовах. В даній роботі не будуть розглядатися питання кількісного вимірювання обсягу інформації, які використовує спеціальна наукова галузь — теорія інформації. В теорії інформації питання змісту відомостей і даних не розглядаються, але саме зміст інформації впливає на економічний вибір.

Під повнотою інформації розуміють достатність відомостей і даних для розуміння сутності проблеми, на вирішення якої спрямоване рішення, що ухвалюється. Достовірність характеризує відповідність інформації реальному стану речей, а також можливість використати її для ухвалення обґрунтованого рішення. Якщо рішення ухвалюється ОУР індивідуально, то обидві ці характеристики визначаються нею суб'єктивно.

ОУР може використати наступні критерії для оцінки повноти інформації в завданні ухвалення рішення. Оскільки будь-яке рішення спрямоване на усунення визначеної проблемної ситуації, першим критерієм виступає достатність відомостей для цілісного опису проблеми. Це означає, зокрема, наявність ретроспективних даних, що розкривають генезис проблемної ситуації, її розвиток та досягнення стану, в якому проблемна ситуація перебуває на момент ухвалення рішення про її усунення. Другий критерій — розкриття причинно-наслідкових зв'язків між явищами, подіями та процесами, що привели від зародження проблемної ситуації до її теперішнього стану. В повній інформації відсутні «пробіли», тобто розвиток проблемної ситуації може бути простежений на достатньо малих часових інтервалах. Останній критерій — це відповідність наяв-

ної інформації завданню ухвалення рішення. Відповідність означає, що альтернативні рішення повинні базуватися на наявній інформації. Будь-яка інформація, яка не використовується для формування альтернатив, визнається іррелевантною.

Для оцінки достовірності інформації використовуються критерії істинності, точності, об'єктивності, можливості перевірки та інші. Істинність як складова достовірності означає відповідність інформації об'єктивним фактам. При перевірці за цим критерієм визначають, зокрема, що відомості та дані не є хибними, помилковими та/або суперечливими. Істинна інформація повинна також мати необхідну точність. Якщо, наприклад, відомості про те, що деяка подія відбулася, визнаються істинними, то точність характеризує додаткові об'єктивні обставини такої події. Іноді неточності в описі обставин можуть поставити під сумнів сам факт істинності того, що подія відбулася. Критерій об'єктивності разом із спорідненим критерієм можливості перевірки характеризують джерело походження інформації. Зазвичай достовірність інформації, заснованої на суб'єктивних оцінках, можна поставити під сумнів, оскільки суб'єктивні оцінки певною мірою формуються під впливом емоційних чинників та упереджень, що робить їх недостовірними. Бржевська З. М. та співавтори пропонують оцінювати інформацію, отриману з вільного інформаційного простору, за критеріями балансу, відокремлення фактів від думок, подачі точності та достовірності, повноти [8]. В цілому, ці критерії подібні до тих, що вже були розглянуті (наприклад, критерій відокремлення фактів від думок за сутністю подібний до критерія об'єктивності). Слід зазначити, що для кожного завдання ухвалення рішення критерії оцінки достовірності інформації, а також їхнє поєднання й вплив на остаточний висновок можуть мати свою специфіку. Це обумовлено тим, що допоки в ухваленні індивідуальних рішень бере участь людина, такі рішення не будуть вільними від суб'єктивізму, в основі якого лежать емоційні чинники та упередження. Навіть істинна, точна й об'єктивна інформація може бути визнана ОУР недостовірною через її власні переконання. Останнім часом науковий і практичний інтерес до оцінки достовірності інформації зростає, що обумовлено важливістю цієї проблеми в умовах прискорення темпів збільшення обсягу й поширення інформації в світі.

Споживчий вибір — найбільш поширене індивідуальне рішення, яке є предметом дослідження теорії споживчої поведінки. В обґрунтуванні споживчого вибору неокласична теорія спирається на модель людини homo economicus, яка заснована на низці апріорних припущень. Одним із таких припущень є повна поінформованість ОУР про всі альтернативи та їхні наслідки, що дозволяє обрати оптимальне рішення з використанням математичних методів і моделей. Припущення про повну або досконалу поінформованість ОУР називають ще ситуацією

«досконалої прозорості». В математичній теорії ігор розрізняють поняття досконалої та повної поінформованості. В першому випадку ОУР відомі всі ходи його противників, в другому до цього ще додаються відомості про вигоду, яку противники отримують при кожному варіанті вибору.

Припущення про повну поінформованість неодноразово критикувалося дослідниками за невідповідність реальній поведінці людей. Основні напрями критики можна звести до наступних тверджень: неможливо одночасно знати все; пошук необхідної інформації вимагає витрат часу та ресурсів; економічні агенти отримують вигравш від володіння додатковою інформацією (теорія асиметрії інформації [9]). Ф. Найт одним з перших порушив питання про невизначеність і вплив рівня поінформованості на рішення економічних агентів в своїй праці «Ризик, невизначеність та прибуток» (1921)¹. Він вказав, що джерелом підприємницького прибутку є «невимірна невизначеність» різниці між невідомим задалегідь виторгом і фіксованою платою власникам ресурсів, яку підприємець бере на себе. На думку Найта, суб'єктивно-індивідуальний елемент невизначеності не піддається стандартизації, тому реальна поведінка людини повинна стати предметом вивчення економічної теорії. Реальна поведінка людини та її рішення залежать від повноти та достовірності наявної в неї інформації. Отже, розглянемо вплив рівня поінформованості на індивідуальний споживчий вибір. Нехай завдання ухвалення рішення передбачає тільки дві альтернативи: або купити товар (для наочності це буде предмет одягу), або не купувати його.

При здійсненні покупки «ідеальний» покупець, образ якого уособлює неокласична модель homo economicus, буде повністю поінформований, тобто матиме всі відомості про товар і своє ставлення до нього. Представимо суб'єктивні відомості про деякий товар А як сукупність або систему множин $Z_A = \{X, Y\}$, де $X = \{x_i | i=1, 2, 3, \dots, n\}$ – множина запитань щодо властивостей товару у формі простих питальних речень; $Y = \{y_i | i=1, 2, 3, \dots, n\}$ – множина відповідей на запитання щодо властивостей товару з множини X у формі простих суджень. Психологія розглядає питання як спонукальний мотив для пізнання. Якщо людина ставить собі питання, відтак вона має потребу в інформації про щось, що її турбує. Питання систематизують інформацію, яка необхідна для ухвалення рішення, шляхом відсіювання іррелевантних відомостей. Наприклад, при купівлі автомобіля люди зазвичай на ставлять питання про те, де видобута нафта, з якої зроблене пальне, оскільки ця інформація іррелевантна щодо цього рішення. Питання й відповідні їм судження в сукупності формують уявлення про предмет. Згідно з теорією Л. Вітгенштайна, «судження — це картина реальності, судження зводить реальність до двох

варіантів: «так» або «ні»². Таким чином, множина пар $Z_A = \{(x_i, y_i) | i=1, 2, 3, \dots, n\}$ передає інформацію, яку «ідеальний» покупець використовує при ухваленні рішення про купівлю товару А. Вочевидь, кількість запитань–відповідей n може бути скільки завгодно великою, оскільки в філософському розумінні цей параметр відображає глибину пізнання об'єкта реальності, однак в практичному сенсі n вимірюється кінцевою величиною, виходячи з прагматичних міркувань.

Автор проводив дослідження на невеликих групах респондентів (10–15 осіб). Спочатку всім респондентам було запропоновано скласти перелік питань, на які вони повинні отримати відповідь перед тим, як здійснити покупку предмету одягу. Після обробки анкет респондентів складений загальний перелік питань, об'єднаних в п'ять груп (див. таблицю, гр. 1). Перелік питань та їхніх груп не є вичерпним, а служить ілюстрацією методу. Він умовно складає множину X для «ідеального» покупця.

Таблиця. Приклад інформації, яка використовується при ухваленні рішення про купівлю предмету одягу

Питання ($x_i \in X$)	Можлива відповідь ($y_i \in Y$)	Оцінка достовірності відповіді «реальним» покупцем $\omega(y_i)$	Квадрат оцінки достовірності відповіді «реальним» покупцем $\omega(y_i)^2$
1	2	3	4
Особливості користування покупкою			
1. Куди я це одягатиму?	На роботу, на прогулянку, на свято і т.п.	1	1
2. Чи є в моєму гардеробі речі, з якими це поєднується?	Так / Ні	1	1
3. Чи відповідає це сезону та погоді?	Так / Ні	0	0
4. Наскільки ця річ складна у догляді?	Складно доглядати / Просто доглядати	0	0
Ергономічність та комфорт			
5. Чи мені в цьому зручно?	Так / Ні	0,75	0,5625
6. Як річ сидить на моїй фігурі?	Відмінно, добре, задовільно, погано і т.п.	0	0
7. Чи правильно підібраний розмір?	Так / Ні	0,75	0,5625
8. Яка тканина на дотик?	Приємна / неприємна	0	0

¹ Knight F.H. Risk, uncertainty and Profit. Boston and New York: Houghton Mifflin Company, 1921. 338 p. P. 232. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (дата звернення 07.08.2026)

² Вітгенштайн Л. Логіко-філософський трактат. Київ : Арії, 2024. С. 33.

Закінчення таблиці

1	2	3	4
Візуальне сприйняття образу			
9. Чи личить мені цей колір та фасон?	Так / Ні	0,75	0,5625
10. Чи це мій стиль?	Так / Ні	0	0
11. Чи виглядає ця річ сучасно?	Так / Ні	0,8	0,64
12. Чи не набридне мені цей дизайн через місяць?	Так / Ні	0	0
Ціна та вартість користування			
13. Чи коштує ця річ своїх грошей?	Так / Ні	0,8	0,64
14. Чи можу я собі це дозволити без шкоди для бюджету?	Так / Ні	0,8	0,64
15. Чи можна знайти аналог дешевше?	Так / Ні	0,5	0,25
16. Чи доведеться докуповувати ще взуття / аксесуари для створення образу?	Так / Ні	0	0
Самоаналіз з приводу можливої покупки			
17. Це потреба чи примха?	Потреба / Примха	0	0
18. Чи можна відкласти цю покупку?	Так / Ні	1	1
19. Як поставиться до цієї покупки оточення?	Відмінно, добре, задовільно, погано і т.п.	0	0
20. Чи етично користуватися такою річчю з релігійних міркувань?	Так / Ні	0	0
Разом			6,8575

Джерело: розроблено автором

Повна поінформованість «ідеального» покупця означає, що він знає відповіді на всі питання з множини X та впевнений у кожній відповіді. Для прикладу з таблиці кількість запитань, що характеризують товар A та суб'єктивне ставлення до нього з боку «ідеального покупця», становить 20, $n=20$. Якщо достовірність кожної відповіді оцінювати за шкалою від 0 до 1, де 0 — повністю недостовірні або відсутні відомості, 1 — повністю достовірні відомості; то кожна така оцінка є точкою в n -вимірному Евклідовому просторі E^n . Повний набір всіх відомостей для ухвалення рішення про купівлю товару A «ідеальним» покупцем відобразиться як $A(1, 1, 1, \dots, 1_{n-1}, 1_n)$. Відсутність або повна недостовірність інформації відповідатиме точці $O(0, 0, 0, \dots, 0_{n-1}, 0_n)$. Рівень поінформованості «ідеального» покупця R_{inf} для ухвалення рішення про купівлю товару A визначається відстанню від точки O до точки A , тобто довжиною відтинка OA :

$$R_{inf} = \sqrt{(0-1)^2 + (0-1)^2 + \dots + (0-1)^2} = \sqrt{n(1)}$$

«Реальний» покупець при ухваленні рішення по купівлю товару A може користуватися відпові-

дями лише на частину питань з множини X , до того ж не в усіх відповідях він упевнений. Реальний покупець, таким чином, користується підмножиною відомостей про товар A : $Z^*_A = \{X^*, Y^*\} = \{(x_i, y_i) | i=1, 2, 3, \dots, k\}$, де $k \leq n$, $Z^*_A \subseteq Z_A$. В n -вимірному Евклідовому просторі E^n наявна в нього інформація буде відображатися іншою точкою, координатами якої будуть суб'єктивні оцінки «реального» покупця достовірності відповідей на k запитань, що потрібні йому для ухвалення рішення про купівлю товару A . Наприклад, купуючи предмет одягу, «реальний» покупець повинний відповісти на запитання, куди він його одягатиме (таблиця 1, гр. 1). Нехай можлива відповідь на це питання буде «на роботу» (таблиця, гр. 2, відповідь підкреслена). «Реальний» покупець абсолютно впевнений в цій відповіді, тому її достовірність оцінюється ним в 1, $\omega = 1$ (таблиця, гр. 3). В момент ухвалення рішення «реальний» покупець не впевнений, що може знайти аналог дешевше, тому суб'єктивна оцінка достовірності відповіді на це питання 0,5, $\omega = 0,5$ (таблиця, гр. 3). Деякі питання він взагалі не ставить собі, наприклад, про етичність користуватися такою річчю з релігійних міркувань. Тому для таких питань достовірність інформації дорівнює нулю, бо вона відсутня (іррелевантна для цієї ОУР). Таким чином, із суб'єктивних оцінок відповідей на всі 20 запитань будуть сформовані координати точки $B(1, 1, 0, \dots, 0, 0)$ (таблиця, гр. 3). Рівень поінформованості «реального» покупця для ухвалення рішення про купівлю товару A також визначиться відстанню від точки O до B , тобто довжиною відтинка OB :

$$R_{inf}^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n \omega(y_i)^2} = \sqrt{k} * RMS(\omega(y_i)) \quad (2)$$

де $\omega(y_i)$ — суб'єктивна оцінка достовірності відомостей щодо i -ого запитання y_i ; 0 — абсолютно недостовірні або відсутні відомості, 1 — достовірні відомості, в яких «реальний» покупець впевнений; k — кількість питань, на які треба отримати відповіді «реальному» покупцю, щоб ухвалити рішення про купівлю товару; $RMS(\omega(y_i))$ — середня квадратична з оцінок достовірності відповідей на k питань «реального» покупця.

Кількісні значення рівня поінформованості щодо прикладу з таблиці 1: $\sqrt{20} = 4,47$ — для «ідеального» покупця; $\sqrt{6,8575} = 2,62$ — для «реального» покупця. Аналіз кількісних значень рівня поінформованості спрямований на емпіричне підтвердження двох гіпотез. Перша гіпотеза: існує мінімальне значення рівня поінформованості, нижче якого вибір не можна вважати раціональним. Вочевидь, щоб вирішити щось придбати, треба знати відповідь щонайменше на одне запитання, чи потрібно це мені, і бути абсолютно впевненим у цьому. Тому мінімальне значення рівня поінформованості $R_{inf}^{min} \geq 1$, але для різних людей і рішень цей поріг може бути іншим. Для більшості спонтанних покупок звичайних споживачів такий рівень поінформованості є достатнім і тому найбільш поширеним.

Д. Канеман в своїй праці розвиває теорію двох типів мислення, які він називає системами 1 та 2¹. Система 1, яка відповідає за «швидке» ухвалення рішень, заснована на асоціативному механізмі. Асоціативний механізм забезпечує відчуття «когнітивної легкості» завдяки тому, що людина не намагається переробити великий обсяг інформації, щоб знайти оптимальну альтернативу. Асоціації з подібним у пам'яті швидко приводять людину до рішення. При цьому витрати часу та розумових зусиль на пошуки мінімізуються. Канеман переконливо доводить, що асоціативний механізм може давати хибні відповіді через упередження праймінгу, фреймінгу, ілюзії пригадування, істинності та інші. Ухвалення рішень при мінімальному рівні поінформованості можливе тільки завдяки асоціативному механізму, на якому заснована Система 1. Однак, при цьому виникає питання про раціональність рішення взагалі, оскільки таке рішення буде скоріше емоційним ніж осмисленим. Сам факт осмислення передбачає, що людина переробила певний обсяг інформації й зробила з неї висновки, але для цього, на думку Канемана, треба залучення більш потужної когнітивної Системи 2. Раціональне рішення за своєю природою є результатом розумної оцінки альтернатив та вибору найкращої з них за встановленими для цього критеріями, тобто до його ухвалення ОУР обов'язково залучає свою Систему 2.

Як показує практика, спонтанні покупки, які людина фактично не обмірковує, часто виявляються непотрібними їй та зайвими. В своїй загальній масі вони не несуть корисності та згодом перетворюються на відходи. Споживчий вибір, заснований на мінімальній поінформованості, є однією з причин утворення так званого «суспільства споживання», в якому раціональні покупки витісняються емоційними, ресурси витрачаються неефективно, а відходи ще більше посилюють навантаження на довкілля. Примусити людину мислити, тобто задіяти свою Систему 2, яка відповідає за переробку інформації та внутрішні порівняння й розрахунки, неможливо, але Канеман наводить поради, як виявити упередження в ухваленні рішень.

Друга гіпотеза — збільшення рівня поінформованості може привести людину до неможливості ухвалення рішення, тобто ініціювати параліч вибору. Друга гіпотеза спирається на парадокс Баррі Шварца, який стосується впливу надлишку альтернатив на можливість їх раціонального порівняння². За спостереженнями психологів, коли людина стикається з великою кількістю інформації, яку треба обробити, щоб здійснити вибір, вона відчуває стрес і, скоріше, відмовиться від ухвалення рішення або вибере будь-що навмання. Існує декілька пояснень парадоксу Шварца. Одне з них засноване на спостереженнях

американського психолога Джорджа Міллера [10]. В своїй найбільш відомій праці «The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information» (1956) Міллер вказав, що людський мозок здатний аналізувати сім плюс-мінус два елементи інформації (числа, поняття, твердження, події, об'єкти). Коли кількість елементів інформації перевищує когнітивну спроможність мозку, людина стикається із стресом та не може ухвалити раціональне рішення. В дослідженнях, проведених автором, респондентам пропонувалося вибрати з множини X (таблиця, гр. 1) питання, на які їм треба отримати відповідь для купівлі предмету одягу. В середньому респонденти обирали 3–5 питань (найбільше їх цікавили питання 5, 10, 13). Випадки, коли обиралися сім і більше питань були поодинокими. Такий результат непрямо підтверджує гіпотезу Міллера. Але при відносно невеликій кількості запитань респонденти більше значення надавали саме своїй впевненості у відповідях, тобто достовірності відомостей. Отже середній рівень поінформованості, який дозволив би респондентам ухвалити рішення про купівлю предмету одягу, становив 1,9.

Той факт, що в умовах «перевантаження» інформацією люди неохоче ухвалюють рішення про купівлю товару, вже давно взяли на озброєння фахівці з маркетингу. Тому якісно зроблені рекламні повідомлення містять небагато відомостей про сам товар. Вони найчастіше засновані на створенні у покупця певного образу, тобто апелюють не к раціональному початку в ухваленні рішень, а саме к емоційному сприйняттю можливої покупки.

Якщо прийняти першу та другу гіпотези, то можна стверджувати, що для кожного товару або групи товарів, покупця або групи покупців існує оптимальний рівень поінформованості, при досягненні якого раціональне рішення про купівлю скоріш за все буде ухвалено. На рисунку зображена гіпотетична крива, яка демонструє залежність ймовірності ухвалення рішення від рівня поінформованості особи, що має його ухвалити. При низькому та дуже високому рівнях поінформованості ухвалення раціонального рішення стає малоімовірним через дію чинників, що описані вище. На рисунку умовно позначений відтинок значень рівня поінформованості, за яких ймовірність вибору альтернативи ОУР перевищує деякий встановлений поріг. За цим порогом раціональне рішення скоріш за все буде ухвалено.

Якщо ОУР для ухвалення рішення потрібні відповіді на k запитань, то найбільше значення ймовірності вибору альтернативи буде досягнуто, коли достовірність всіх відповідей буде дорівнювати 1, тобто коли ОУР буде абсолютно впевнена в усіх відповідях. При цьому рівень поінформованості, обчислений по формулі (2), дорівнюватиме $\sqrt{k}$.

¹ Канеман Д. Мислення швидко й повільно. 8-е вид. Київ : Наш Формат, 2024. 480 с. С. 24

² Shwartz B. The paradox of choice: Why more is less. New York : Harper Perennial. 2005. 306 p.

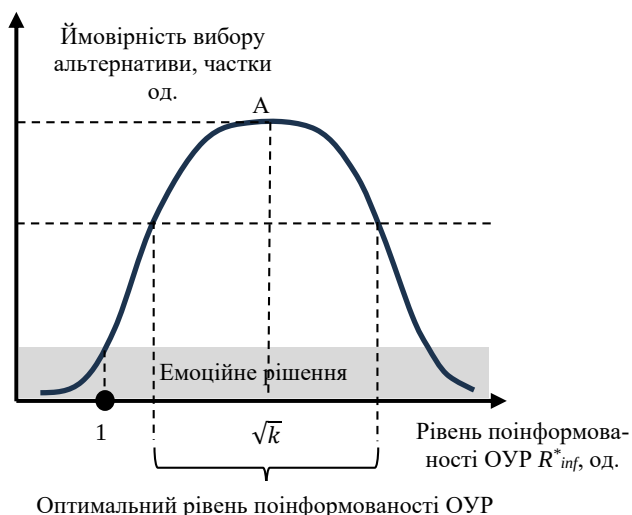


Рисунок. Залежність суб'єктивної ймовірності ухвалення рішення особою від рівня її поінформованості

Джерело: розроблено автором

В своїй праці Канеман вказує, що людина в своїх рішеннях схильна уникати навіть мінімального ризику. Дійсно, якщо ОУР досягла такого рівня поінформованості, який дозволяє їй ухвалити рішення з максимальною ймовірністю (точка А на рисунку 1), то ризик означає появу запитань, на які в неї немає достовірних відповідей. Збільшення показника R_{inf}^* при цьому за рахунок зростання k сприяє зменшенню ймовірності ухвалення рішення, згідно з рухом вздовж кривої праворуч. Твердження, що для ухвалення рішення достовірність інформації більш цінна ніж її різноманітність, вочевидь є правильним з погляду психології.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дучинська Н. І. Теорія корисності: аналіз поведінки споживача в умовах ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4 (52). С. 64–71.
2. Король М. М., Говда В.-Є. В. Вплив застосування основних засад поведінкової економічної теорії на економічний розвиток провідних країн світу. *Сталий розвиток економіки*, 2019. №1 (42), С. 51–58. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/53> (дата звернення 07.08.2026 р.)
3. Повод Т. М., Адвокатова Н. О. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 213–221. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/68> (дата звернення 07.08.2026 р.)
4. Гудзь М. В. Поведінкова економіка в умовах війни: вплив емоцій на економічні рішення громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27>
5. Марчишин Н. Роль поведінкової економіки в системі економічних наук. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 182–197. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.182>
6. Біла І. С. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>
7. Пожуєв Д. О. Поведінкові аспекти прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності: аналіз через призму теорії перспектив. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 201–209. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).201-209](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).201-209)
8. Бржезьська З. М., Довженко Н. М., Гайдур Г. І., Аносов А. О. Критерії моніторингу достовірності інформації в інформаційному просторі. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2019. № 1 (5). С. 52–60. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.5.5260>
9. Магдич А. С., Лимонова Е. М. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 50–56. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-6>
10. Cowan N. George Miller's magical number of immediate memory in retrospect: Observations on the faltering progression of science. *Psychological Review*. 2015. Vol. 122, Iss. 3. P. 536–541. <https://doi.org/10.1037/a0039035>

Надійшла до редакції 21.08.2026

Прийнята до друку 15.09.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Duchynska, N. I. (2015). Utility theory: analysis of consumer behavior in terms of risk. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 4(52), 64–71 [in Ukrainian].
2. Korol, M. M., & Hovda, V.-Ye. V. (2019). The influence of the application of the main concepts of the behaviour economic theory on economic development of the leading countries of the world *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(42), 51–58. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/53> [in Ukrainian].
3. Povod, T. M., & Advokatova, N. O. (2020). Behavioral economy: the essence and conceptualization of the concept. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 2, 213–221. <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/68> [in Ukrainian].
4. Hudz, M. V. (2023). Behavioral economics in the conditions of war: the influence of emotions on the economic decisions of citizens. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27> [in Ukrainian].
5. Marchyshyn, N. (2023). The role of behavioral economics in the system of economic sciences. *Visnyk ekonomiky*, 3, 182–197. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.182> [in Ukrainian].
6. Bila, I. S. (2024). Behavioral economics in state regulation of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51> [in Ukrainian].
7. Pozhuiev, D. (2026). Behavioral aspects of investment decision-making under uncertainty: analysis through the lens of prospect theory. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 201–209. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).201-209](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).201-209) [in Ukrainian].
8. Brzhevska, Z. M., Dovzhenko, N. M., Haidur, H. I., & Anosov, A. O. (2019). Criteria for monitoring the reliability of information in the information space. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*, 1(5), 52–60. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.5.5260> [in Ukrainian].
9. Mahdych, A. S., & Lymonova, E. M. (2019). Information asymmetry: spheres of origin and effects. *Nobelivskyi visnyk*, 1(12), 50–56. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-6> [in Ukrainian].
10. Cowan, N. (2015). George Miller's magical number of immediate memory in retrospect: Observations on the faltering progression of science. *Psychological Review*, 122(3), 536–541. <https://doi.org/10.1037/a0039035>

Received: 21.08.2026

Accepted: 15.09.2026

Published: 29.09.2026

Кравцов О. О. Вплив рівня поінформованості на споживчу поведінку

В статті розглянутий вплив психологічних чинників на споживчу поведінку. Сформульовано проблему визначення рівня поінформованості особи, що здійснює споживчий вибір. Розглянуті критерії оцінки ключових характеристик поінформованості - повноти та достовірності інформації. Запропонована методика оцінки рівня поінформованості індивіда при ухваленні ним рішення про купівлю товару на підставі визначення двох множин: множини запитань щодо властивостей товару у формі простих питальних речень та множини відповідей на ці запитання у формі простих суджень. Проаналізована залежність суб'єктивної ймовірності ухвалення індивідом рішення про купівлю товару від рівня його поінформованості.

Ключові слова: поведінкова економіка, повнота інформації, достовірність інформації, модель homo economicus, оптимальний рівень поінформованості.

Kravtsov O. The influence of awareness on consumer behavior

The article examines the influence of psychological factors on consumer behavior. In justifying consumer choice, neoclassical economic theory relies on the homo economicus model of man, which is based on a number of a priori assumptions. One of these assumptions is that an individual is fully informed about all alternatives and their consequences, which allows him to choose the optimal solution using mathematical methods and models. The assumption of full information has been repeatedly criticized by researchers for not corresponding to real human behavior. The main areas of criticism can be summarized as follows: it is impossible to know everything at the same time; searching for the necessary information requires spending time and resources; economic agents gain from possessing additional information. Criticism has led to the emergence of new trends in economic theory and, in particular, behavioral economics. At the same time, the problem of measuring the level of awareness of an individual when making a consumer choice remains unresolved.

The key characteristics of awareness are the completeness and reliability of the information possessed by a person in the decision-making task. A methodology for assessing the level of awareness of an individual when making a consumer choice to buy or not to buy a product is proposed based on the definition of two sets: a set of questions about the properties of the product in the form of simple interrogative sentences and a set of answers to these questions in the form of simple judgments. The reliability of the answers to the questions is assessed by the individual on a scale from 0 to 1, where 0 is absent or completely unreliable information, 1 is completely reliable information in which the individual is confident. A quantitative indicator of the level of awareness is formed from the assessments. For each product or group of products, buyer or group of buyers, there is an optimal level of awareness, upon reaching which a rational decision to purchase is most likely to be made. For the studied groups of respondents, the average level of awareness that would allow them to make a decision to purchase an item of clothing was 1.9. The dependence of the subjective probability of an individual making a decision to purchase a product on the level of their awareness was analyzed.

Keywords: behavioral economics, completeness of information, reliability of information, homo economicus model, optimal level of awareness.

Андрій Степанович Завербний,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0001-7307-536X

e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Наталія Вікторівна Осадча,*д-р екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-5066-2174

e-mail: nosadcha86@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ, ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ТА ДИНАМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Постановка проблеми. Сучасний енергетичний сектор України перебуває під безпрецедентним тиском комплексних зовнішніх/внутрішніх ризиків, що виникли та прогресують внаслідок повномасштабної війни. Енергетичні компанії, як ключові елементи вітчизняної критичної інфраструктури, щоденно зіштовхуються із обстрілами об'єктів, кібератаками, логістичними викликами, порушенням постачання ресурсів тощо. У цьому контексті забезпечення стійкості/надійності функціонування енергосистеми нашої країни набуває стратегічного значення як для нацбезпеки так і безпосередньо для енергетичної її складової, економічної стабільності, підтримання цілому життєдіяльності суспільства. Відповідно значної актуальності набули військові, гібридні загрози як тригер для зміни підходів щодо формування, моделювання та розвивання систем управління стійкістю енергетичних компаній України. Поточна воєнна ситуація сформувала новий спектр загроз (фізичні атаки на енергетичні об'єкти (електростанції, розподільчі мережі тощо); гібридні впливи (дезінформація, кібератаки, маніпулювання енергетичними потоками через цифрові платформи); логістичні ризики у постачанні палива, обладнання; психологічний, соціальний тиск на персонал, суспільство). Зазначені виклики потребують не лише оперативних дій, але й системного перегляду моделей управління, їх розвивання/удосконалення, інтегрування ризик-орієнтованого підходу, прогнозування, адаптування, відновлення, подальшого розвивання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Нами було проведено огляд наукової літератури за проблематикою формування, моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз та динамічної невизначеності. Зупини-

мося на огляді науково-практичного контексту існуючої в українській енергетиці проблемі. У світовій науковій літературі питання стійкості енергетичних систем розглядаються в контексті зміни клімату, зміцнення критичної інфраструктури, кібербезпеки, адаптації до природних катастроф [5; 15; 17–19; 22]. Вагомі здобутки в наукових дослідженнях також стосуються ролі відновлювальної енергетики в розвитку енергетики, запобіганню енергетичної кризи, серед них доцільно виокремити праці наступних науковців Crovini C., Hojrup E. M., Jensen M. S., Sorensen K. S., Jensen S. R. [19], Krystosiak K., Kluczek A., Werpachowski W. [22], Jadhav H. L., Pandey P. P., Pawar G. G., Kadam P. B. [20] та багатьох інших науковців. Також слід відзначити увагу науковців до екологічних проблем розвитку та забезпечення стабільності енергетики Bukhari S. D. [17], Jadhav H. L. [20], Park Y. W., Inoue S. [27], Pandey P. P., Pawar G. G., Kadam P. B. [20], Cai M., Hu J., Hu M. [18]. Заслужують уваги результати досліджень, що стосуються проблем формування систем управління енергетичними підприємствами, їх ресурсами саме за умов циркулярної економіки [19; 26; 27; 34; 36]. Адже за вказаних умов енергетичні ресурси є вагомим джерелом для подальшого їх використання, оптимізування відходів та викидів при їх застосуванні, що засвідчує тематику обраного дослідження. Дещо поза увагою вчених залишається проблематика що стосується формуванню систем управління стійкістю енергетичних компаній в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз, їх розвивання. Однак, саме специфіка воєнних ризиків, гібридних загроз, притаманних Україні, висуває нові вимоги до концептуальних моделей стійкості, які не повною мірою представлені в існуючих дослідженнях [6; 8; 9; 11; 13; 24; 25; 32]. Як показало проведене дослідження, із урахуванням масштабних пошкоджень енергетичної інфраструк-



тури (протягом 2022–2026 рр.), дефіциту ресурсів (передусім енергетичних), питання управління стійкістю стають не тільки академічним завданням, але й ключовим елементом для державної політики. Актуальність дослідження управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз є значною, мультидисциплінарною. Вона обумовлена необхідністю інтегрування стратегій безпеки, управління ризиками, розроблення адаптивних моделей для умов неопізнаної, змінної (динамічної) загрози, заповнення існуючих наукових прогалин на стику енергетики, безпеки, кризового менеджменту, — формування практичних підходів, що відповідають реаліям сучасного геополітичного контексту. В наукових дослідженнях підкреслюється, що стійкість включає три компоненти: готовність, адаптацію, відновлення [21; 34]. У контексті енергетичних систем велика увага приділяється моделям оцінювання загроз і невизначеностей (зокрема, гібридні загрози включають поєднання військових дій із кібератаками й інформаційними кампаніями, що ускладнює ідентифікацію та нейтралізацію ризиків [28–30]). У практичних публікаціях енергетичного сектору за останні роки (2020–2024) зростає фокус на кібербезпеці енергетичних мереж, впровадженні децентралізованих джерел енергії та мобільних резервних одиниць [16; 23; 29]. Однак, недостатньо розроблені комплексні методики управління стійкістю саме в умовах активної воєнної агресії, що зумовлює необхідність глибшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні науково-методичних підходів щодо формування, моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз, динамічної невизначеності шляхом поєднання механізмів ризик-менедже-

нту, кризового управління, цифрового трансформування, кібербезпеки та забезпечення енергетичної безпеки для підвищення рівня організаційної резильєнтності, довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів енергетичного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стійкість енергетичних компаній — це «здатність підтримувати безперервність і якість поставок енергії, швидко адаптуватися до змін у середовищі, а також відновлювати функціональні можливості після зовнішніх і внутрішніх шоків» [15; 17–19; 22; 31; 33]. В умовах воєнних, гібридних загроз забезпечення такої стійкості стає ключовою стратегічною задачею. Аналізування управлінських, технічних, організаційних компонентів стійкості призводить до формулювання практичних рекомендацій щодо зміцнення енергетичної безпеки України [10; 12]. Воєнний стан на території України, період післявоєнної відбудови, нові виклики, загрози (геополітичні), впливають та впливатимуть на енергетичну безпеку. Це стосуватиметься формування нової системи економічних важелів, модернізування технологічної складової енергетичної сфери, що формуватиме цілком нові цілі державного регулювання енергетичної безпеки. Сучасні моделі енергетичного управління у світі ґрунтуються на енергетичному переході (energy transition). Це стосується переходу від централізованих, викопних джерел до децентралізованих, чистих, цифрово керованих систем. Глобальна тенденція полягає в переході від централізованих до інтелектуальних, безмережних, автономних рішень. Адже вони є здатними функціонувати навіть в умовах фізичної ізоляції окремих елементів мережі. Це надзвичайно актуально для України під час воєнних атак загарбника. За даними Kyiv School of Economics¹, станом на травень 2026 р. загальні збитки, втрати енергетичного сектору України через повномасштабне російське вторгнення склали приблизно 57 млрд дол. США (табл. 1).

Таблиця 1. Втрати енергетичного сектору України внаслідок війни (2022–2025 рр.)

Роки	Обсяг збитків (втрат), млрд USD за роками			Основні події, причини, особливості років
	Загальні	Прямі	Непрямі	
2022	20,5	8,0	12,5	Період початку повномасштабного вторгнення; масові атаки на ТЕС, підстанції, нафтобази; перший блекаут листопада 2022 р.
2023	13,4	3,8	9,6	Відновлення після зимових атак (2022–2023 рр.); ремонт 70% об'єктів; початок використання мобільних генераторів, microgrid-пілотів тощо.
2024	22,5	4,3	18,2	Нові ракетні удари по енергосистемі (весна 2024); стабілізація генерації; активне впровадження відновлювальних джерел енергії; міжнародна допомога
2025	8,3	2,5	5,8	Часткова модернізація мереж, запуск програм енергетичної незалежності громад, активне залучення донорів, постійні блекауты, систематичні відключення та обстріли і руйнування енергетичної інфраструктури
Сумарно (2022–2025)	64,7	18,6	46,1	Фінансові втрати української енергетичної інфраструктури під час повномасштабної війни з 2022 по 2025 рр.

Джерело: складено за [3; 12; 26] та даним (Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/>; Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>)

¹ <https://kse.ua/kse-department/kse-institute/>

З цієї суми понад 16,1 млрд дол. є прямими фізичними збитками (зруйновані чи пошкоджені генеруючі потужності, магістральні лінії передачі, нафтогазова інфраструктура), решта є непрямими втратами (втрачені доходи енергокомпаній, витрати на відновлення, демонтаж, ліквідацію наслідків). Для повного відновлення інфраструктури енергетичного сектора за принципом «Build Back Better» (з урахуванням підвищених стандартів, модернізування) KSE оцінює потребу приблизно в 50,5 млрд дол. Систематизування даних у табл. 1 демонструє значні фінансові втрати української енергетичної інфраструктури під час повномасштабної війни з 2022 по 2025 рр. За оцінками KSE¹, прямі втрати енергетичного сектора складають понад \$16 млрд (станом на кінець 2025 р.). Це включає знищені/пошкоджені електростанції (теплові, гідро), пошкоджені високовольтні підстанції, зруйновані об'єкти нафто-, газопостачання. Непрямі ж втрати (табл. 1) охоплюють фінансові наслідки, які не пов'язані із прямим руйнуванням активів, але вплинули економічно. Ці втрати оцінюються приблизно у \$46 млрд. До них належать втрачені доходи енергетичних компаній України через зниження виробництва, витрати на розбирання завалів, демонтаж, економічні наслідки нестабільного енергопостачання (зниження промислового виробництва, збільшення імпорту енергії тощо). Протягом 2025–2026 рр. непрямі втрати продовжують зростати через подальші удари по енергетичній інфраструктурі, графіки відключень, необхідність імпорту електроенергії, втрату виробничого потенціалу. Українська енергосистема демонструє унікальний досвід кризового управління. До основних напрямів вдосконалення належать наступні [6; 8; 9; 11; 13; 24–26; 32]:

1. Моделювання ризиків і стійкості [12; 26] (Energy Resilience Modeling) (прогнозування наслідків атак, формування резервних сценаріїв, розроблення привентивних заходів).

2. Децентралізування управління (передавання повноважень громадам, створення енергокооперативів, інші форми розосередження).

3. Впровадження систем «розумного енерго менеджменту» (Smart Energy Management) на рівні підприємств, лікарень, військових об'єктів, інших об'єктів критичної інфраструктури країни.

4. Розвивання технологій накопичення енергії (battery storage) як ключового елементу автономності.

5. Інтеграція штучного інтелекту, Big Data для моніторингу, оптимізації балансів, виявлення та усунення аномалій у мережі.

6. Розвиток військово-цивільного партнерства в енергетиці (формування мобільних енергетичних підрозділів для швидкого відновлення після ударів ворога).

Україна застосовує та впроваджує досвід інших країн для запобігання, уникнення даних загроз та усунення їх наслідків через: спільні програми ЄС у сфері Smart Energy Transition; впровадження європейських стандартів кіберзахисту енергомереж; локалізацію виробництва енергетичного обладнання; пілотні проекти microgrid у громадах; розвиток енергетичних кластерів на базі університетів і технопарків. Такі рішення поєднують технологічну автономію з економічною стійкістю, забезпечуючи основу для відновлення промисловості після війни [12].

Враховуючи результати аналізування необхідним є розроблення та реалізування системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків і гібридних загроз. Для формування ефективної системи управління доцільним є систематичний моніторинг, оцінювання стійкості енергетичних компаній України у воєнних умовах. Для цього рекомендується застосовувати композитний Індекс стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах (War-Time Energy Resilience Index (IER)). Він буде придатним для використання у аналітичних звітах, прикладних дослідженнях для України та формуванні дієвої і адаптивної системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків і гібридних загроз. Зазначений індекс (1) доцільно будувати із урахуванням наступних чинників: воєнних і гібридних загроз; стандартів критичної інфраструктури (NATO CIR, EU Critical Entities Resilience Directive); принципів «resilience engineering»; фінансової/операційної стійкості; цифрової безпеки. Концептуальна структура індексу повинна складатися із наступних ключових 5 інтегрованих вимірів (pillars): фізична, технічна стійкість (PHR), кібер- та інформаційна безпека (CIR), операційна адаптивність (OAR), фінансова, інвестиційна стійкість (FIR), управлінсько-інституційна готовність (GIR). Формула для розрахунку інтегрального індексу стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах має наступний вигляд (1):

$$IER = \sum_k a_k \cdot PI_k, \quad (1)$$

де a_k — ваговий коефіцієнт k -го виміру; PI_k — значення підіндексу k -го виміру.

Інтерпретування отриманих значень (діапазон 0–100) інтегрального індексу стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах має наступний вигляд [6; 7; 9; 13; 24–26]: від 0 до 39 — критична вразливість енергетичних компаній; від 40 до 59 — низький рівень стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах; 60–74 — середній рівень стійкості енергетичних компаній; 75–89 високий рівень стійкості енергетичних компаній; 90–100 — зразковий (еталонний) рівень стійкості енергетичних компаній.

Запропонований інтегральний індекс стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах (1) дозволить інтегрувати воєнні, гібридні ризики; поєднувати кібер-фізичний підхід; враховувати державну

¹ <https://kse.ua/kse-department/kse-institute/>

координацію; буде придатним для бенчмаркінгу; може застосовуватися при регуляторній політиці. Наступним етапом процесу управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків і гібридних загроз є побудова (табл. 2) інтегрованої регуляторної карти дій держави за рівнями індексу IER.

Очікуваними ефектами реалізування регуляторної карти дій держави (табл. 2) виступають такі:

скорочення часу відновлення функціонування енергетичної інфраструктури після аварій, надзвичайних ситуацій (обстрілів), зниження (мінімізування) фінансових втрат, спричинених перебоями в енергопостачанні, кіберінцидентами, збройними конфліктами, підвищення рівня інвестиційної привабливості енергетичного сектору, інтегрування до європейського енергетичного простору.

Таблиця 2. Інтегрована регуляторна карта дій держави за рівнями IER

Діапазони значень інтегрального індексу (IER)	Рівні	Цілі держави	Ключові регуляторні інструменти	Фінансові механізми	Міжнародне координування
0–39	Критичний	Запобігання колапсу системи	Надзвичайний режим; fast-track закупівлі; централізовані ремонти; аудит фізичного захисту; екстрене тарифне регулювання	Держгарантії IFI; гранти; податкові канікули	EU Civil Protection; NATO Energy Security COE
40–59	Низький	Стабілізування	Stress-tests; мінімальні резерви; BCP/DRP; тарифні стимули; кібер-аудит	Цільові субсидії модернізації; пільгові кредити	Технічна допомога донорів
60–74	Середній	Прискорене адаптування	Regulatory sandbox; microgrid-стимули; кіберсертифікація; ESG звітність	CAPEX-кредити; зелені стимули	ENTSO-E; партнерські аудити
75–89	Високий	Масштабування best practices	Диференційовані тарифи; war-resilience bonds; експортні стандарти; міждержавне чиння	Blended finance; bond-markets	EU drills; регіональні платформи
90–100	Зразковий	Національний еталон	Центри експертизи; участь у нормотворенні ЄС; інноваційні зони; regulatory pilots	Суверенні фонди інновацій	Міжнародні хаби; донорські програми

Джерело: побудовано на основі [6–8; 10; 12; 14; 15; 17–19; 22; 26]

Висновки з проведеного дослідження. Стійкість енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків і гібридних загроз є комплексною проблемою, що вимагає системного, комплексного підходу щодо управління ризиками, технічної модернізації, інтегрування цифрових рішень. Розроблена методика оцінювання стійкості, управління нею дозволить комплексно вимірювати потенціал компанії/компаній щодо подолання шоків, відновлення функціонування. Основними пріоритетами підвищення стійкості є модернізування технічної інфраструктури, посилення кібербезпеки, проактивне управління ризиками, ефективне координування між приватним сектором і державними органами. Практичні заходи, такі як впровадження автономних джерел живлення, систем SIEM/SOC, показали високу ефективність у реальних умовах воєнної агресії. Проведене дослідження підтвердило, що енергетичний сектор України функціонує в умовах багатовимірних воєнних і гібридних загроз, які формують принципово новий контекст управління ризиками та стійкістю. Аналізування статистичних

даних за 2022–2025 рр. засвідчило домінування непрямих економічних втрат над прямими фізичними руйнуваннями, що підкреслює необхідність відновлення не лише інфраструктури, а й фінансово-операційних функцій компаній. Найбільш уразливим сегментом залишається електроенергетика, де поєднання втрат генерації, пошкодження мереж і зростання імпорту електроенергії створює системні ризики для енергетичної безпеки держави. Доведено, що традиційні моделі управління не забезпечують достатнього рівня адаптивності в умовах високої невизначеності, інтенсивних атак і динамічних логістичних обмежень. Запропонований для використання індекс (IER) дозволить комплексно вимірювати рівень стійкості компаній з урахуванням фізичних, кібернетичних, операційних, фінансових та управлінських чинників. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну валідацію IER у ширшій вибірці компаній, сценарне моделювання післявоєнної трансформації та оцінювання довгострокових ефектів енергетичного переходу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Завербний А. С. Комплементарність енергетичної та економічної політики України в умовах євроінтеграції: монографія. Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 307 с.
2. Завербний А. С. Фактори впливу на формування стратегії організаційного розвитку енергетичних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5/6 (69). С. 96–102. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.53>
3. Завербний А. С., Шпак Ю. Н. Проблеми гармонійного розвитку енергозабезпечення та енергоефективності економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 4 (44). С. 40–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3757885>

4. Зябіна Є. А. Детермінанти підвищення енергетичної ефективності національної економіки: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Сумський державний університет. Суми, 2021. 240 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ccf7aab-2235-4a9b-8ae1-67d26e7df583/content>
5. Ільєнко А. С. Енергетична безпека України: сутність, загрози та механізми регулювання. *Наукові записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 61–66. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/11>
6. Кириченко Г. В. Енергетична безпека України в умовах воєнних загроз: трансформація державної енергетичної політики та інституційних механізмів реагування. *Публічне управління та національна безпека*. 2025. № 12 (65). С. 64–71. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11733>
7. Клят Ю., Соломицький О., Таран О. Обґрунтування системи показників оцінювання енергетичної безпеки держави. *Military Science*. 2024. Т. 2, № 2. С. 5–12. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.01>
8. Лушніков О. С., Баштанник В. В. (2025). Забезпечення енергетичної незалежності України в умовах російсько-української війни: публічно-управлінський аспект. *Дніпровський науковий журнал публічного управління, психології та права*. Т. 3. С. 21–28. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-2>
9. Матвійчук Н. Загрози енергетичній безпеці України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. Т. 1, № 13. С. 11–25. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-118-125>
10. Микитенко В. В., Драчук Ю. З. Просторове забезпечення сталого управління критичною інфраструктурою в умовах особливого періоду. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 165–173. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-165-173](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-165-173)
11. Селезнєва О. Міжнародна енергетична безпека: політична концепція. *Політичний менеджмент*. 2010. № 2. С. 148–155.
12. Сімонцева Л. О., Якимчук А. Ю. Управління енергетичним комплексом як фундаментальна основа національної економіки в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник*. 2025. Т. 5. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.5.12>
13. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналітична доповідь. Київ: НІСД. 2020. 178 с.
14. Тімашов В. О., Ярова Р. О. Воєнні загрози енергетичній інфраструктурі: правові механізми захисту. *Аналітичне та порівняльне правознавство*. 2025. № 3, Ч. 2. С. 273–277. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.44>
15. Adiguzel Z., Sonmez K. F. Leveraging green information systems and big data analytics infrastructure flexibility for sustainable performance: the mediating role of green technological turbulence in energy companies. *Industrial Management and Data Systems*. 2025. Vol. 125, Iss. 11. P. 2924–2955. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2024-1040>
16. Aydın Z. Detecting Cybersecurity Threats in Digital Energy Systems Using Deep Learning for Imbalanced Datasets. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2025. Vol. 15, No. 3. P. 614–628. <https://doi.org/10.32479/ijeep.19649>
17. Bukhari S. D. Green Manufacturing in Industry 5.0: Towards Sustainable Industrial Transformation / M. Venkatesh, S. S. Appadoo, M. R. Khan (Eds.). *Green Manufacturing Technologies in Industry 5.0*. Springer, 2025. P. 1–17. https://doi.org/10.1007/978-981-95-0363-6_1
18. Cai M., Hu J., Hu M. Energy consumption and trade liberalization: new micro-evidence from China. *Environment Development and Sustainability*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06624-3>
19. Crovini C., Hojrup E. M., Jensen M. S., Sorensen K. S., Jensen S. R. The Integration of Sustainability into the Risk Management Process and the Impact of the Energy Crisis and Green Transition: Insights from a Danish Energy Trading Company / N. Castellano, G. D'Onza, A. Melis, F. De Luca, M. Maffei (Eds.). *Sidrea Series in Accounting and Business Administration*. Springer, 2025. P. 319–335. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76618-3_16
20. Jadhav H. L., Pandey P. P., Pawar G. G., Kadam P. B. The Green and Sustainable Business Model: A Review. *World Sustainability Series*. 2025. P. F775. P. 191–215. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92636-5_11
21. Jonas A. E. G. (2012). Region and place: Regionalism in question. *Progress in Human Geography*. 2012. Vol. 36, Iss. 2. P. 263–272. <https://doi.org/10.1177/0309132510394118>
22. Krystosiak K., Kluczek A., Werpachowski W. Analysis of proper ink management impact on overall environmental equipment efficiency for sustainability. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, Iss. 1. Art. 19104. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70118-x>
23. Kumar K., Pandey N. K., Verre F., Sha, R. Cybersecurity Challenges in the Digitization and Integration of Renewable Energy Systems: A Review. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2025. Vol. 72. P. 3042–3054. <https://doi.org/10.1109/TEM.2025.3586557>
24. Osadcha N., Zaverbnyj A. Assessing the Role and Viability of Nuclear Power in Ukraine's Post-War Energy Strategy. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13, No. 3. P. 469–488. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p469>
25. Osadcha N., Zaverbnyj A. Assessment of the energy system of Ukraine: ways of recovery, cases of development. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 185–204. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p185>
26. Osadcha N., Zaverbnyj A. Managing the Resilience of Ukrainian Energy Companies in the Context of Military Risks and Hybrid Threats. *European Journal of Sustainable Development*. 2026. Vol. 15, No. 2. P. 989–1018. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n2p989>
27. Park Y. W., Inoue S. CE strategy in the electric vehicle batteries industry / Y. W. Park, K. Tamaki (Eds.). *Circular Economy Strategy for Sdg Business Management New Theories and System Techniques*. Springer, 2025. P. 119–136. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4194-9_7
28. Rai I. N. A. S., Heryadi D., Yani Y. M., Nashir A. K. Rethinking european cybersecurity integration through liberal intergovernmental politics in general data protection regulation enforcement study. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*. 2026. Vol. 11, Iss. 1. P. 23–34. <https://doi.org/10.46281/bjmsr.v11i1.2638>
29. Ramezan C. A., Ahmad M. J., Schaupp L. C., Hatten F. W., Starling M. A. The modern cybersecurity analyst: An international position analysis. *Computers and Security*. 2026. Vol. 163. Art. 104825. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2026.104825>

30. Rice J., Martin N. Managing cybersecurity risks in Small businesses: A simulation-based decision framework. *Technological Forecasting and Social Change*. 2026. Vol. 223. Art. 124456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124456>
31. Silva D., Prolo C., Braga P., Gomes T., Velez L. Corporate emissions and climate targets: Insights from high-emitting firms in Brazil's transition to sustainability. *Plos Sustainability and Transformation*. 2025. Vol. 4. Art. e0000198. <https://doi.org/10.1371/journal.pstr.0000198>
32. Tichy L., Dubský Z. The EU Energy Security Relations with Russia Until Ukraine War. *Energy Strategy Reviews*. 2024. Vol. 52. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4326109>
33. Viswanathan N. S., Rajeshwari K., Kumar Y. S., Girisha T., Divakar S. M. Role of economic analysis for firms in long-term sustainability: An empirical study. *Aip Conference Proceedings*. 2025. Vol. 3306, Iss. 1. Art. 030010. <https://doi.org/10.1063/5.0276602>
34. Wang J., Trivella A., Guericke D., Yazan D. M. An Optimization Framework for Managing Resource Flows in Hubs for Circularity. *Circular Economy and Sustainability*. 2025. Vol. 5, Iss. 5. P. 3909–3938. <https://doi.org/10.1007/s43615-025-00592-6>
35. Webler T., Tuler S. Four decades of public participation in risk decision making. *Risk Analysis*. 2018. <https://doi.org/10.1111/risa.13250>
36. Wu C., Xu X., Barnes D., Qi Z. Sustainable energy supplier selection in turbulent environments: a multi-stage DEA-Malmquist based dynamic 3D-Kraljic model. *Energy*. 2026. Vol. 344. Art. 140036. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2026.140036>

Надійшла до редакції 03.06.2026

Прийнята до друку 07.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Zaverbnyi, A. S. (2018). *Complementarity of energy and economic policy of Ukraine in the conditions of European integration* [Monograph]. Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].
2. Zaverbnyi, A. S. (2017). Factors of influence on the formation of the organizational development strategy of energy enterprises. *Innovatsiina ekonomika*, 5/6(69), 96–102. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.53> [in Ukrainian].
3. Zaverbnyi, A. S., & Shpak, Yu. N. (2019). Problems of harmonious development of energy supply and energy efficiency of the economy in the conditions of European integration. *Ekonomika: realii chasu*, 4(44), 40–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3757885> [in Ukrainian].
4. Ziabina, Ye. A. (2021). *Determinants of increasing the energy efficiency of the national economy* [Candidate dissertation, Sumy State University]. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ccf7aab-2235-4a9b-8ae1-67d26e7df583/content> [in Ukrainian].
5. Ilienکو, A. S. (2019). Energy security of Ukraine: Essence, threats and regulation mechanisms. *Naukovi zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, 30(69), 61–66. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/11> [in Ukrainian].
6. Kyrtychenko, H. V. (2025). Energy security of Ukraine in the conditions of military threats: Transformation of state energy policy and institutional response mechanisms. *Publichne upravlinnia ta natsionalna bezpeka*, 12(65), 64–71. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11733> [in Ukrainian].
7. Kliat, Yu., Solomytskyi, O., & Taran, O. (2024). Substantiation of the system of indicators for assessing the energy security of the state. *Military Science*, 2(2), 5–12. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.01> [in Ukrainian].
8. Lushnikov, O. S., & Bashtannyk, V. V. (2025). Ensuring the energy independence of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war: Public management aspect. *Dniprovskiyi naukoviy zhurnal publichnoho upravlinnia, psykholohii ta prava*, 3, 21–28. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-2> [in Ukrainian].
9. Matviichuk, N. (2018). Threats to the energy security of Ukraine. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universitetu imeni Lesi Ukrainky*, 1(13), 11–25. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-118-125> [in Ukrainian].
10. Mykytenko, V. V., & Drachuk, Yu. Z. (2022). Spatial provision of sustainable management of critical infrastructure in the conditions of a special period. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(68), 165–173. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-165-173](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-165-173) [in Ukrainian].
11. Seleznova, O. (2010). International energy security: A political concept. *Politychnyi menedzhment*, 2, 148–155 [in Ukrainian].
12. Simontseva, L. O., & Yakymchuk, A. Yu. (2025). Management of the energy complex as a fundamental basis of the national economy under martial law. *Tavriiskiyi naukoviy visnyk*, 5. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.5.12> [in Ukrainian].
13. Sukhodolia, O. M., Kharazishvili, Yu. M., Bobro, D. G., Smenkovskiy, A. Yu., Riabtsev, H. L., & Zavorodnia, S. P. (2020). *Energy security of Ukraine: Methodology of systems analysis and strategic planning* [Analytical report]. Kyiv: NISS [in Ukrainian].
14. Timashov, V. O., & Yarova, R. O. (2025). Military threats to energy infrastructure: Legal mechanisms of protection. *Analitichne ta porivnialne pravoznavstvo*, 3(2), 273–277. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.44> [in Ukrainian].
15. Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2025). Leveraging green information systems and big data analytics infrastructure flexibility for sustainable performance: The mediating role of green technological turbulence in energy companies. *Industrial Management and Data Systems*, 125(11), 2924–2955. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2024-1040>
16. Aydın, Z. (2025). Detecting cybersecurity threats in digital energy systems using deep learning for imbalanced datasets. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 15(3), 614–628. <https://doi.org/10.32479/ijeep.19649>
17. Bukhari, S. D. (2025). Green manufacturing in industry 5.0: Towards sustainable industrial transformation. In M. Venkatesh, S. S. Appadoo, & M. R. Khan (Eds.), *Green Manufacturing Technologies in Industry 5.0* (pp. 1–17). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-95-0363-6_1
18. Cai, M., Hu, J., & Hu, M. (2025). Energy consumption and trade liberalization: New micro-evidence from China. *Environment Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06624-3>
19. Crovini, C., Hojrup, E. M., Jensen, M. S., Sorensen, K. S., & Jensen, S. R. (2025). The integration of sustainability into the risk management process and the impact of the energy crisis and green transition: Insights from a Danish energy trading company. In

- N. Castellano, G. D'Onza, A. Melis, F. De Luca, & M. Maffei (Eds.), *Sidrea Series in Accounting and Business Administration* (pp. 319–335). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76618-3_16
20. Jadhav, H. L., Pandey, P. P., Pawar, G. G., & Kadam, P. B. (2025). The green and sustainable business model [A review]. *World Sustainability Series*, 191–215. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92636-5_11
21. Jonas, A. E. G. (2012). Region and place: Regionalism in question. *Progress in Human Geography*, 36(2), 263–272. <https://doi.org/10.1177/0309132510394118>
22. Krystosiak, K., Kluczek, A., & Werpachowski, W. (2024). Analysis of proper ink management impact on overall environmental equipment efficiency for sustainability. *Scientific Reports*, 14(1), 19104. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70118-x>
23. Kumar, K., Pandey, N. K., Verre, F., & Sha, R. (2025). Cybersecurity challenges in the digitization and integration of renewable energy systems: A review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 72, 3042–3054. <https://doi.org/10.1109/TEM.2025.3586557>
24. Osadcha, N., & Zaverbnyj, A. (2024). Assessing the Role and Viability of Nuclear Power in Ukraine's Post-War Energy Strategy. *European Journal of Sustainable Development*, 13(3), 469–488. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p469>
25. Osadcha, N., & Zaverbnyj, A. (2024). Assessment of the energy system of Ukraine: ways of recovery, cases of development. *European Journal of Sustainable Development*, 13(1), 185–204. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p185>
26. Osadcha, N., & Zaverbnyj, A. (2026). Managing the Resilience of Ukrainian Energy Companies in the Context of Military Risks and Hybrid Threats. *European Journal of Sustainable Development*, 15(2), 989–1018. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n2p989>
27. Park, Y. W., & Inoue, S. (2025). CE strategy in the electric vehicle batteries industry. In Y. W. Park & K. Tamaki (Eds.), *Circular Economy Strategy for Sdg Business Management New Theories and System Techniques* (pp. 119–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4194-9_7
28. Rai, I. N. A. S., Heryadi, D., Yani, Y. M., & Nashir, A. K. (2026). Rethinking european cybersecurity integration through liberal intergovernmental politics in general data protection regulation enforcement study. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.46281/bjmsr.v11i1.2638>
29. Ramezan, C. A., Ahmad, M. J., Schaupp, L. C., Hatten, F. W., & Starling, M. A. (2026). The modern cybersecurity analyst: An international position analysis. *Computers and Security*, 163, 104825. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2026.104825>
30. Rice, J., & Martin, N. (2026). Managing cybersecurity risks in Small businesses: A simulation-based decision framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 223, 124456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124456>
31. Silva, D., Prolo, C., Braga, P., Gomes, T., & Velez, L. (2025). Corporate emissions and climate targets: Insights from high-emitting firms in Brazil's transition to sustainability. *Plos Sustainability and Transformation*, 4, e0000198. <https://doi.org/10.1371/journal.pstr.0000198>
32. Tichy, L., & Dubský, Z. (2024). The EU Energy Security Relations with Russia Until Ukraine War. *Energy Strategy Reviews*, 52. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4326109>
33. Viswanathan, N. S., Rajeshwari, K., Kumar, Y. S., Girisha, T., & Divakar, S. M. (2025). Role of economic analysis for firms in long-term sustainability: An empirical study. *Aip Conference Proceedings*, 3306(1), 030010. <https://doi.org/10.1063/5.0276602>
34. Wang, J., Trivella, A., Guericke, D., & Yazan, D. M. (2025). An Optimization Framework for Managing Resource Flows in Hubs for Circularity. *Circular Economy and Sustainability*, 5(5), 3909–3938. <https://doi.org/10.1007/s43615-025-00592-6>
35. Webler, T., & Tuler, S. (2018). Four decades of public participation in risk decision making. *Risk Analysis*. <https://doi.org/10.1111/risa.13250>
36. Wu, C., Xu, X., Barnes, D., & Qi, Z. (2026). Sustainable energy supplier selection in turbulent environments: a multi-stage DEA-Malmquist based dynamic 3D-Kraljic model. *Energy*, 344, 140036. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2026.140036>

Received: 03.06.2026

Accepted: 07.07.2026

Published: 29.09.2026

Завербний А. С., Осадча Н. В. Проблеми та перспективи формування, моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз та динамічної невизначеності

У статті досліджено проблеми та перспективи формування і моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз та динамічної невизначеності. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед енергетичним сектором України внаслідок повномасштабної війни, масштабних руйнувань критичної інфраструктури, посилення кіберзагроз, логістичних обмежень та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища. Забезпечення стійкості енергетичних компаній набуває стратегічного значення для підтримання енергетичної безпеки держави, стабільності економіки та безперервності функціонування суспільства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, статистичного узагальнення, моделювання, індексного оцінювання та концептуального проектування. Проведено аналіз наукових підходів до забезпечення стійкості енергетичних систем, оцінено вплив воєнних та гібридних загроз на функціонування енергетичного сектору України, а також узагальнено міжнародний досвід підвищення енергетичної резильєнтності.

У результаті дослідження запропоновано концепцію інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній, яка поєднує інструменти ризик-менеджменту, кризового управління, цифрової трансформації, кібербезпеки та енергетичної безпеки. Розроблено інтегральний Індекс стійкості енергетичних компаній у воєнних умовах (War-Time Energy Resilience Index – IER), що враховує фізичну та технічну стійкість, кібер- та інформаційну безпеку, операційну адаптивність, фінансово-інвестиційну стійкість і управлінсько-інституційну готовність. Запропоновано шкалу інтерпретації значень індексу та інтегровану регуляторну карту дій держави залежно від рівня стійкості енергетичних компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого інструментарію органами державної влади, регуляторами, енергетичними компаніями та міжнародними партнерами для оцінювання рівня стійкості енергетичних підприємств, формування стратегій розвитку, підвищення ефективності антикризового управління, обґрунтування інвестиційних рішень і забезпечення післявоєнного відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури України.

Ключові слова: енергетика, стійкість енергетичних компаній, енергетична безпека, воєнні ризики, гібридні загрози, інтегрована система управління.

Zaverbnyj A., Osadcha N. Problems and prospects of formation and modeling of an integrated resilience management system for Ukrainian energy companies under conditions of war risks, hybrid threats and dynamic uncertainty

The article investigates the problems and prospects of forming and modeling an integrated resilience management system for Ukrainian energy companies under conditions of wartime risks, hybrid threats, and dynamic uncertainty. The relevance of the study is determined by the unprecedented challenges faced by Ukraine's energy sector as a result of the full-scale war, extensive destruction of critical infrastructure, increasing cyber threats, logistical disruptions, and the growing uncertainty of the external environment. Ensuring the resilience of energy companies has become a strategic priority for maintaining national energy security, economic stability, and the continuity of essential social functions.

The research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, systems approach, comparative analysis, statistical generalization, modeling techniques, index-based assessment, and conceptual design. The study examines contemporary scientific approaches to energy system resilience, evaluates the impact of wartime and hybrid threats on the Ukrainian energy sector, and summarizes international practices aimed at strengthening energy resilience and adaptive capacity.

As a result, an integrated resilience management framework for energy companies has been developed, combining risk management, crisis management, digital transformation, cybersecurity, and energy security mechanisms. The study proposes the War-Time Energy Resilience Index (IER), designed to assess the resilience level of energy companies through five key dimensions: physical and technical resilience, cyber and information security, operational adaptability, financial and investment resilience, and managerial and institutional preparedness. In addition, a resilience assessment scale and an integrated regulatory roadmap for public authorities have been developed to support decision-making according to different resilience levels.

The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed methodological tools for public authorities, regulators, energy companies, and international stakeholders. The developed approach can be used for resilience assessment, strategic planning, investment prioritization, risk mitigation, and crisis response management. Furthermore, the proposed index and regulatory framework contribute to enhancing the effectiveness of energy sector governance, improving resilience against wartime and hybrid threats, and supporting the post-war recovery and modernization of Ukraine's energy infrastructure in accordance with European resilience and security standards.

Keywords: energy sector, energy company resilience, energy security, wartime risks, hybrid threats, integrated management system.

Олена Володимирівна Латишева,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0001-6626-1420

e-mail: olena.latysheva@mipolytech.education

ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: НАСТАНОВИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ОБОВ'ЯЗКОВОГО «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ» БІЗНЕСУ

Вступ. Зараз «зелена» або циркулярна економіка (circular economy) сприймається у всьому світі як сучасна модель господарювання, що забезпечує стаке зростання добробуту людей в умовах соціальної справедливості при одночасному суттєвому зниженні екологічних ризиків і дефіциту та запобігання виснаження природних ресурсів. На відміну від традиційної (т.зв. лінійної) моделі, при якій виміром успіху є виключно економічне зростання не зважаючи на надмірне виснаження природного капіталу, «зелена» економіка розглядає довкілля як продуктивний актив, збереження якого є необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності¹.

Прийнятий Європейський зелений курс (ЄЗК) — це фундаментальна стратегія трансформації ЄС у сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку. По суті, ЄЗК впроваджує нову бізнес-парадигму, де «зелений» перехід передбачає перехід до моделі зростання, що не залежить від виснаження ресурсів, та забезпечує досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року².

Оскільки Європейський зелений курс (ЄЗК) сформований під тиском глобальних кліматичних змін і зростаючих суспільних вимог до відповідальності політики, то для урядів всіх країн наголошена мета — забезпечення системної екологічно спрямованої трансформації всіх секторів економіки — від промисловості та енергетики до сільського господарства та споживчої поведінки — на засадах ресурсної ефективності та кліматичної нейтральності. Для України, яка задекларувала курс на євроінтегра-

цію та приєднання до цієї політики «зеленого» переходу бізнесу, розуміння механізмів ESG (Environmental, Social, Governance) — стандартів забезпечення сталого розвитку, можливостей і ризиків європейського регуляторного процесу є питанням виживання та збереження конкурентоспроможності національної економіки. Через оновлення стандартів у 2025 році, ESG-трансформація стала базовою умовою для виживання українського бізнесу в глобальному бізнес-середовищі, а верифікована т.зв. «нефінансова» звітність є ключем до залучення бізнес-партнерів, отримання міжнародних інвестицій та грантів, насамперед від таких інституцій, як Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development, EBRD), Європейський інвестиційний банк (European Investment Bank, EIB) та Міжнародна фінансова корпорація (International Finance Corporation, IFC)³.

Актуальність питань звітування бізнесом згідно ESG — стандартів для отримання можливості міжнародної фінансової підтримки для успішної повоєнної відбудови України, як через залучення інвестицій, так й через грантове фінансування проєктів сталого розвитку, не викликає сумнівів. Зараз для міжнародних фондів та інституцій в пріоритеті надання безповоротної фінансової допомоги є підтримка ініціатив бізнесу та громад щодо забезпечення екологічної і соціальної відповідальності. Звітування бізнесу згідно ESG — стандартів стає новою «валютою довіри» і забезпечує доступ до інвестицій та грантів для підтримки України в умовах воєнного часу і повоєнної відбудови^{4,5}.

¹ Green Transition Trends for 2026. Greencode: insights, January 14, 2026, Helsinki, Finland. Greencode. URL: <https://greencode.vc/insights/green-transition-trends-for-2026> (date of access: 06.02.2026).

² Офіс зеленого переходу (GTO). Практичне застосування Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD): аналітичне дослідження. ГО «ДІКСІ ГРУП». *Green Transition Office*. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/1-gto-csrd.pdf> (date of access: 10.02.2026).

³ Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. *Онлайн платформа Міжнародної юридичної Компанії «4b.ua»*: матеріали авторських блогів від 29.09.2025. URL: <https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses> (дата звернення: 12.02.2026).

⁴ Зелене повосенне відновлення України: візія та моделі: аналітична записка. ГО «РАЦ «Суспільство і довкілля», 2022. 32 с. URL: https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2022/08/green_recovery.pdf

⁵ Програма зеленого відновлення промисловості. Україна 2024–2028. UNIDO. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green_industrial_recovery_programme_for_Ukraine_2024-2028.pdf



Впровадження регуляторних механізмів стандартів ESG (CBAM, EU ETS, CSRD і ESRS) перестася бути елементом корпоративної репутації та стає базовою умовою збереження доступу до міжнародних ринків капіталу та збуту. Головним викликом для бізнесу в Україні є масштабні руйнації промислових об'єктів та інфраструктури, втрата Активів, вимушена релокація, невідповідність застарілої технологічної бази новим кліматичним цілям ЄС, що в умовах дефіциту власних ресурсів (від інвестиційних до трудових) створює ризик деіндустріалізації.

Концепція «зеленої» економіки вже зараз сприймається як сучасна обов'язкова парадигма ведення бізнесу з врахуванням основних міжнародних та європейських кліматичних угод, механізмів ESG регулювання та стандартів звітності ЄС, у якій кліматична відповідальність, ресурсна ефективність, технологічна інновація та соціальна справедливість утворюють «єдину систему координат» для прийняття обґрунтованих ефективних бізнес-рішень.

Інтеграція GHG Protocol¹ у централізовану систему управління результативністю бізнесу — означає, що вуглецеві показники (т.зв. Score 1 — Прямі викиди; Score 2 — Непрямі енергетичні викиди; Score 3 — Інші непрямі викиди) стають рівноправними КРІ поряд із фінансовими метриками — і тому повинні відстежуватися у тому самому управлінському циклі за ланцюгом: планування → моніторинг → аналіз відхилень → коригування. Вважаємо, що без цього підприємство не здатне ані достовірно розрахувати свої майбутні CBAM — зобов'язання, ані підготувати верифіковану ESG-звітність відповідно до стандарту ESRS.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні 2 роки в публікаціях, настановах European Commission, аналітичних звітах вітчизняних та закордонних консультантів та експертів-практиків щодо «зеленого переходу» бізнесу [1–5 та ін.], серед яких фахівці консультаційно-дорадчого органу «Офіс

зеленого переходу» при Міністерстві економіки, довкілля та сільського господарства України², аналітики з GMK center^{3,4}, а також експерти з питань верифікації ESG-звітності ЄС, зокрема Бондаренко Л. П. [1], Кузь А. В. [2], Манько Ю. О. [3], Пшенична М. В. [4], Станько Т. М. [5], Renner Ch., Rotar A., Plotka M. B., Bahous J.⁵, Barnea E.⁶, Parker M., Parraga Rodriguez S.⁷, вже почалися надаватися більш конкретні поради щодо того, як заздалегідь правильно запланувати та реалізувати заходи та звітність для ведення бізнесу в ЄС згідно ESG (Environmental, Social, Governance)-регуляторів нової політики ЄС.

Проте подальшого дослідження потребує питання розробки і впровадження адекватної сучасним викликам та можливостям в Україні поетапної процедури ESG-трансформації вітчизняних компаній в складних умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств для досягнення операційної ефективності в умовах жорстких вимог «зеленого» переходу та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма забезпечення операційної ефективності української промисловості зазнає докорінної трансформації під тиском воєнних руйнувань та жорстких регуляторних вимог Європейського Союзу. Підвищення операційної ефективності українського бізнесу сьогодні нерозривно пов'язане з масштабними трансформаційними процесами на рівні глобальної кліматичної та торговельної архітектури згідно трьох аспектів (Environmental, Social, Governance) нових стандартів ЄС.

Коли у липні 2021 року Єврокомісія ухвалила спеціальний пакет «Fit for 55»⁸ — комплекс пропозицій щодо адаптації кліматичної, енергетичної, транс-

¹ GHG Protocol — це міжнародний стандарт вимірювання, обліку та звітності щодо викидів парникових газів (ПГ) для підприємств, урядів і проєктів. GHG Protocol є найбільш широко застосовуваним глобальним стандартом вуглецевого обліку: на його основі побудовані ESRS, ISO 14064, CDP — звітність та методологія розрахунків CBAM.

² Офіс зеленого переходу (GTO). Практичне застосування Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталі розвиток (CSRD): аналітичне дослідження. ГО «ДІКСІ ГРУП». Green Transition Office. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/1-gto-csrd.pdf> (date of access: 10.02.2026).

³ Зінченко С., Тарасенко А., Глушенко А. Вплив CBAM на металургійну галузь України: аналітичні матеріали «GMK center». GMK center. Київ, березень 2026. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/03/CBAM_study_2026_30032026_ukr.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

⁴ Зінченко С., Тарасенко А., Глушенко А. Зелена сталь сьогодні та завтра: аналітичні матеріали «GMK center». GMK center. Київ, січень 2026. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/01/Zelena-stal.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

⁵ Renner Ch., Rotar A., Plotka M. B., Bahous J. (2025). EU Clean Industrial Deal: A New Plan to Bring Together Climate Action and Competitiveness: analytical report. Morgan Lewis & Bockius LLP. URL: <https://www.morganlewis.com/pubs/2025/07/eu-clean-industrial-deal-a-new-plan-to-bring-together-climate-action-and-competitiveness> (date of access: 06.03.2026)

⁶ Barnea E. (2025). The green transition at a crossroads: how equity can take it forward: analytical article. European Commission. European Sustainable Energy Week. URL: https://sustainable-energy-week.ec.europa.eu/news/green-transition-crossroads-how-equity-can-take-it-forward-2025-01-09_en (date of access: 06.03.2026).

⁷ Parker M., Parraga Rodriguez S. (2026). Overcoming structural barriers to the green transition: article. European Central Bank. ECB Economic Bulletin. Iss. 1. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2026/html/ecb.ebart202601_01~d8ce53e315.en.html (date of access: 06.03.2026).

⁸ European Green Deal: Commission proposes transformation of EU economy and society to meet climate ambitions. Press release. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3541 (date of access: 06.03.2026).

портної та податкової політики ЄС для скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року, то з того часу можна впевнено стверджувати, що саме цей пакет й сформував вже нову нормативно-регуляторну реальність для ведення бізнесу.

Ці нові «правила гри» для бізнесу диктуються жорсткими регуляторними механізмами, насамперед, Механізмом вуглецевого коригування на кордоні (т.зв. «транскордонне вуглецеве регулювання» або англ. Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM), Системою торгівлі квотами на викиди парникових газів Європейського Союзу (European Union Emissions Trading System, EU ETS), Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) з вбудованими Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS)¹, котрі безпосередньо й визначають умови доступу українських підприємств на ринок ЄС. Таким чином, операційна ефективність та конкурентоспроможність бізнесу дедалі більше буде визначатися не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємств інтегрувати вуглецевий облік відповідно до GHG Protocol у загальну систему управління результативністю бізнесу, перетворюючи екологічні дані на інструмент стратегічного планування. В умовах повноцінного запуску механізму транскордонного вуглецевого регулювання CBAM «вартість бездіяльності» у впровадженні принципів сталого розвитку для українських підприємств набуває цілком конкретного фінансового виміру: втрати експортних позицій, зростання собівартості та погіршення доступу до капіталу^{2,3}.

Зараз концептуальним підґрунтям «зеленого» переходу бізнесу у всьому світі є наступні принципи:

1. *Принцип «забруднювач платить» та вуглецеве ціноутворення*, за яким зовнішні екологічні витрати мають бути інтерналізовані у вартість продукції. Практичним втіленням цього принципу є системи торгівлі викидами (EU ETS)⁴ та механізми вуглецевого прикордонного коригування. Механізм вуглецевого коригування на кордоні (транскордонне

вуглецеве регулювання) — CBAM, що спонукає промисловість у всьому світі до переходу на більш екологічне виробництво з 2026 року.

2. *Принцип технологічного нейтралітету*, за яким досягнення кліматичних цілей не може бути прив'язане до єдиного технологічного рішення. ЄС визнає, що декарбонізація має бути органічно інтегрована з промисловими, конкурентними, економічними та торговельними цілями і підходами. Це означає відкритість до широкого спектру рішень — від відновлюваних джерел енергії та водню до технологій уловлювання та зберігання вуглецю (Carbon Capture and Storage, CCS) та уловлювання та утилізація вуглецю (Carbon Capture and Utilization, CCU) та ядерної енергетики⁵.

3. *Принцип справедливого переходу (Just Transition)*, згідно якого декарбонізація не повинна відтворювати або поглиблювати соціальну нерівність. Соціальний кліматичний фонд ЄС передбачає €86 млрд на 2026–2032 роки для підтримки країн у вирішенні проблем енергетичної та транспортної бідності і забезпечення участі постраждалих громад у прийнятті рішень⁶.

4. *Принцип подвійної суттєвості (Double Materiality)*, згідно якого підприємства мають звітувати не лише про вплив зовнішніх ESG-факторів на свої фінансові результати, а й про зворотний вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство. Цей принцип покладено в основу CSRD та ESRS і є фундаментом сучасної ESG-звітності.

5. *Принцип конкурентоспроможної декарбонізації* відповідно протоколу «Clean Industrial Deal», представленого Єврокомісією у лютому 2025 року, встановлює «зелений» перехід і промислову конкурентоспроможність як взаємодоповнюючі, а не суперечливі цілі, розбудовуючи умови для декарбонізації та одночасного оновлення промисловості.

З врахуванням цих принципів та результатів систематизації аналітичних матеріалів [1–5 та ін.] можна зазначити, що з усіх глобальних *трендів переходу* до «зеленої» економіки варто виокремити шість основних трендів⁷:

Тренд 1. Посилення обов'язковості кліматичних цілей. Кліматичні зобов'язання переходять зі

¹ Green Transition Trends for 2026. Greencode: insights, January 14, 2026, Helsinki, Finland. Greencode : websait. URL: <https://greencode.vc/insights/green-transition-trends-for-2026> (date of access: 06.02.2026).

² Зінченко С., Тарасенко А., Глушенко А. Вплив CBAM на металургійну галузь України: аналітичні матеріали «GMK center». GMK center. Київ, березень 2026. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/03/CBAM_study_2026_30032026_ukr.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

³ Зінченко С., Тарасенко А., Глушенко А. Зелена сталь сьогодні та завтра: аналітичні матеріали «GMK center». GMK center. Київ, січень 2026. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/01/Zelena-stal.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

⁴ Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. *Онлайн платформа Міжнародної юридичної Компанії «4b.ua»*: матеріали авторських блогів від 29.09.2025. URL: <https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses> (дата звернення: 12.02.2026).

⁵ Там само.

⁶ Зінченко С., Тарасенко А., Глушенко А. Зелена сталь сьогодні та завтра: аналітичні матеріали «GMK center». GMK center. Київ, січень 2026. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/01/Zelena-stal.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

⁷ Green Transition Trends for 2026. Greencode: insights, January 14, 2026, Helsinki, Finland. Greencode. URL: <https://greencode.vc/insights/green-transition-trends-for-2026> (date of access: 06.02.2026).

сфери добровільних декларацій у площину юридично обов'язкового права. Регламент (ЄС) 2026/667 закріпив ціль — 90% нетто-викидів до 2040 року; Паризька угода задає глобальний орієнтир утримання потепління в межах 1,5°C. 2024 рік став першим, коли глобальні температури перевищили позначку 1,5°C вище доіндустріального рівня, а чотири найгірших роки за збитками від екстремальних погодних явищ у Європі — 2021, 2022, 2023 та 2024¹.

Тренд 2. Від вуглецевого ціноутворення — до промислової архітектури декарбонізації ЄС є єдиним ринком, що задіє всі необхідні регуляторні важелі одночасно: СВМ, банк промислової декарбонізації та поступове скасування безкоштовних квот у системі торгівлі викидами. Ключовим питанням залишається здатність СВМ знижувати викиди в Європі без шкоди для промислової конкурентоспроможності та спонукання інших юрисдикцій до впровадження суворіших кліматичних політик².

Тренд 3. Зростання ролі т.зв. «перехідного фінансування» (Transition Finance). Поява цього механізму залучення коштів для декарбонізації підприємств із високими викидами — формує попит на складні системи моніторингу та верифікації ESG-даних. Зелений перехід перетворюється з нішевого сектору на основу економічного суверенітету та конкурентоспроможності Європи³.

Тренд 4. Розширення обов'язкової ESG-звітності. Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку CSRD поширює вимоги до нефінансової звітності на понад 50 тисяч компаній у ЄС, а стандарти ESRS забезпечують порівнянність і верифікованість даних. Паралельно ISSB (IFRS S1/S2) формує глобальну архітектуру кліматичної фінансової звітності⁴.

Тренд 5. Поширення вуглецевого ціноутворення на нові юрисдикції. Наприклад, Китай розширює сферу дії свого вуглецевого ринку та планує запровадити абсолютні обмеження на викиди. Японська система торгівлі викидами «Зелена трансформація» GX-ETS⁵ повною мірою запускається у 2026 році. Це означає, що конкурентні переваги, пов'язані з відсутністю вуглецевого ціноутворення, невпинно скорочуються в глобальному масштабі.

Тренд 6. Синтез «зеленого» переходу з цифровою трансформацією. Збір, обробка та верифікація ESG-даних у реальному часі стають можливими лише завдяки цифровим платформам, IoT-рішенням, системам штучного інтелекту та хмарним аналітичним інструментам. Цифровізація операційних процесів та систематизація даних для ESG-звітності перетворюються на два нерозривних виміри та інструментарій сучасного ефективного планування та управління підприємством⁶.

Варто констатувати, що раніше на більшості підприємств існувало дві майже незалежні одна від одної організаційно-управлінські структури (при чому не сильно взаємодіючі між собою як системи) у вигляді:

1) певної *фінансово-операційної системи*, що за функціоналом (ERP, управлінський облік, бюджетування) вимірює витрати, виручку, продуктивність тощо;

2) структури з функціоналом відстеження і збору даних для формування екологічної звітності (і це ще якщо взагалі був окремий відділ, а не тільки як додаткове навантаження на персонал для підготовки даних в таблиці Excel зі звітуванням раз на рік).

Саме тому в цих системах існував «розрив» у єдиному баченні, коли фінансовий директор не бачив чітких підтверджених даних вуглецевих витрат у своїй управлінській звітності, а операційний менеджер не знав, скільки CO₂ генерує кожен виробничий процес. Як результат такого «розриву» — управлінські рішення приймалися без урахування вуглецевої складової. Зараз бізнес буде вимушено підготувати верифіковану ESG-звітність відповідно до вимог української нормативно-правової бази⁷ та ратифікованого країною європейського стандарту ESRS. Вважаємо, що саме тому інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції «Business Performance Management, BPM» повинна бути спрямована на ліквідацію цього розриву.

До інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель рішення зазвичай приймалися на підставі відповіді на питання: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, але знизить енергоспоживання на

¹ Green Transition Trends for 2026. Greencode: insights, January 14, 2026, Helsinki, Finland. Greencode. URL: <https://greencode.vc/insights/green-transition-trends-for-2026> (date of access: 06.02.2026).

² Там само.

³ Там само.

⁴ Там само.

⁵ European Commission. (2025). State of the Energy Union Report 2025: report. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0667> (дата звернення: 06.05.2026)]; GX-ETS — Green Transformation Emissions Trading Scheme — Японська система торгівлі викидами «Зелена трансформація» — це національна система торгівлі квотами на викиди парникових газів Японії, що є частиною масштабної державної стратегії Green Transformation (GX). Система запущена у квітні 2023 року як добровільний механізм, що дозволяє компаніям торгувати дозволами на викиди, юридично обов'язкова фаза стартувала з квітня 2026 року, але повноцінно функціонуватиме з 2027 року.

⁶ Green Transition Trends for 2026. Greencode: insights, January 14, 2026, Helsinki, Finland. Greencode. URL: <https://greencode.vc/insights/green-transition-trends-for-2026> (date of access: 06.02.2026).

⁷ Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 08.01.2025 № 4187-IX відновив обов'язковість звітності про викиди парникових газів, яка була призупинена під час воєнного стану. Сам факт необхідності відновлення цієї обов'язковості підтверджує, що система верифікації GHG-даних в Україні фактично не функціонувала протягом кількох років.

15%», то зараз (під тиском нових ESG-регуляторів) те ж саме рішення приймається вже на підставі врахування додаткових параметрів, наприклад: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, знизить енергоспоживання на 15%, скоротить Score 1 на 8 000 т CO₂/рік, що при поточній ціні CBAM €60/т дасть економію €480 000/рік — тобто окупність 4,2 роки замість 6,5 без урахування вуглецевої складової».

Якщо раніше бізнес-модель традиційно оперувала виключно фінансовими KPI (виручка, EBITDA, собівартість, рентабельність), то в умовах дії ESG-регуляторів (CBAM, CSRD та EU ETS) вуглецеві показники згідно ESG-стандартів для бізнесу вже набувають прямого фінансового виміру.

Так, відхилення вуглецевих показників від цільових значень або *відсутність верифікованих даних*¹ за Score 1/2/3 за стандартизованою методологією (GHG Protocol / ISO 14064) безпосередньо позначається на фінансовій стійкості підприємства згідно логіки: перевищення порогу викидів, висока вуглецева інтенсивність продукції, відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 → неможливість підготувати звітність за ESRS → вуглецеві показники транслюються у конкретні фінансові зобов'язання → зобов'язання зі сплати завищених CBAM-платежів → додаткові витрати → вуглецеві показники безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, стають вимірним фінансовим параметром управлінських рішень → погіршення доступу до ринків ЄС та «зеленого» фінансування → втрата конкурентоспроможності → «виживання» під питанням.

Відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 згідно ESG-регуляторів означає, що підприємство або не вимірює свої викиди за міжнародною методологією взагалі, або вимірює, але без незалежного підтвердження — і в обох випадках це блокує доступ до ринку ЄС на прийнятних умовах, до «зеленого» фінансування та до підготовки звітності відповідно до вимог CSRD.

Для українського бізнесу в сфері промисловості це зараз *масштабна проблема*, оскільки експортер, який не має верифікованих даних про фактичні викиди своєї продукції, змушений використовувати т.зв. «дефолтні» значення, встановлені Єврокомісією. Ці значення навмисно завищені — як стимул до верифікації. Для українського довгого прокату завищення становить 0,63 т CO₂/т сталі, що означає переплату €53 на кожній тонні експорту.

Крім того, євростандарт ESRS E1 вимагає розкриття верифікованих даних про викиди Score 1, 2 і 3. Без верифікації підприємство або не може подати

звітність взагалі, або подає її з «обмеженим рівнем впевненості», а це знижує довіру інвесторів, партнерів і фінансових установ. Крім того, оскільки банки та інвестиційні фонди, що працюють за стандартами сталого фінансування (EU Taxonomy, Green Bond Principles), то ці установи також вимагають верифікованих ESG-даних як умови надання пільгового фінансування, а без них підприємство отримує звичайний кредит за ринковою ставкою замість «зеленого» кредитування або інвестування за зниженою ставкою.

Варто констатувати, що зараз на більшості українських промислових підприємств сьогодні за даними GMK Center² ситуація наступна:

Варіант 1 — даних немає взагалі, тобто: підприємство ніколи системно не вимірювало свої викиди за методологією GHG Protocol. Є лише застарілі показники екологічної звітності за радянськими нормативами, які не відповідають міжнародним стандартам.

Варіант 2 — дані є, але не верифіковані, тобто: підприємство розраховувало викиди власними силами, але ці розрахунки не пройшли незалежну зовнішню перевірку. З точки зору CSRD та CBAM такі дані вважаються ненадійними.

Варіант 3 — верифіковані лише Score 1, але відсутні Score 2 і 3, тобто: підприємство верифікувало прямі викиди від власних джерел, але не має даних про непрямі викиди від закупленої енергії та ланцюга постачань.

Проте вже зараз діючі для бізнесу ESG-регулятори вимагають інтеграцію GHG Protocol у систему управління підприємства, що, в свою чергу, означає, що ESG-метрики, зокрема екологічні (вуглецеві, за Score 1, 2 і 3), повинні стати «рівноправними» KPI з фінансовими показниками (так саме плануються, вимірюються, аналізуються і коригуються за єдиною методологією).

Таким чином, інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах *концепції «Business Performance Management, BPM»* означає, що підприємство починає переосмислювати та трансформувати бізнес-модель, щоб мати можливість управляти своїми викидами так само системно, як воно управляє своїми грошима: з планом, бюджетом, моніторингом відхилень і відповідальністю конкретних керівників за результат.

Для цього пропонується наступна *поетапна процедура інтеграції GHG Protocol в систему управління результативністю вітчизняного бізнесу* (див. рисунок):

¹ Верифікація тут розглядається як незалежна зовнішня перевірка достовірності даних про викиди парникових газів, яку проводить акредитований орган (аудитор). Це аналог фінансового аудиту, але для т.зв. «вуглецевої» звітності.

² Опитування, проведене GMK Center у вересні–листопаді 2024 року серед українських компаній (доступно за: <https://gmk.center/en/posts/duo-to-cbam-ukraine-could-lose-6-4-of-gdp-by-2030/>), показало низький рівень практичної готовності до роботи в умовах CBAM: лише 31% респондентів зосереджуються на планах безпосереднього скорочення викидів CO₂, тоді як 19% визначили цілі сталого розвитку та розробили плани їх досягнення. При цьому майже 60% респондентів зазначили брак кваліфікації своїх працівників, які не можуть навіть розрахувати вуглецевий слід продукції компанії.

Інтеграція GHG Protocol в систему управління бізнесом: 5 кроків до операційної ефективності

Інтеграція GHG Protocol дозволяє ліквідувати розрив між фінансовою звітністю та екологічним моніторингом. Вуглецеві показники (Scope 1, 2, 3) стають рівноправними KPI, що перетворює екологічні дані на інструмент стратегічного планування та управління прибутковістю.

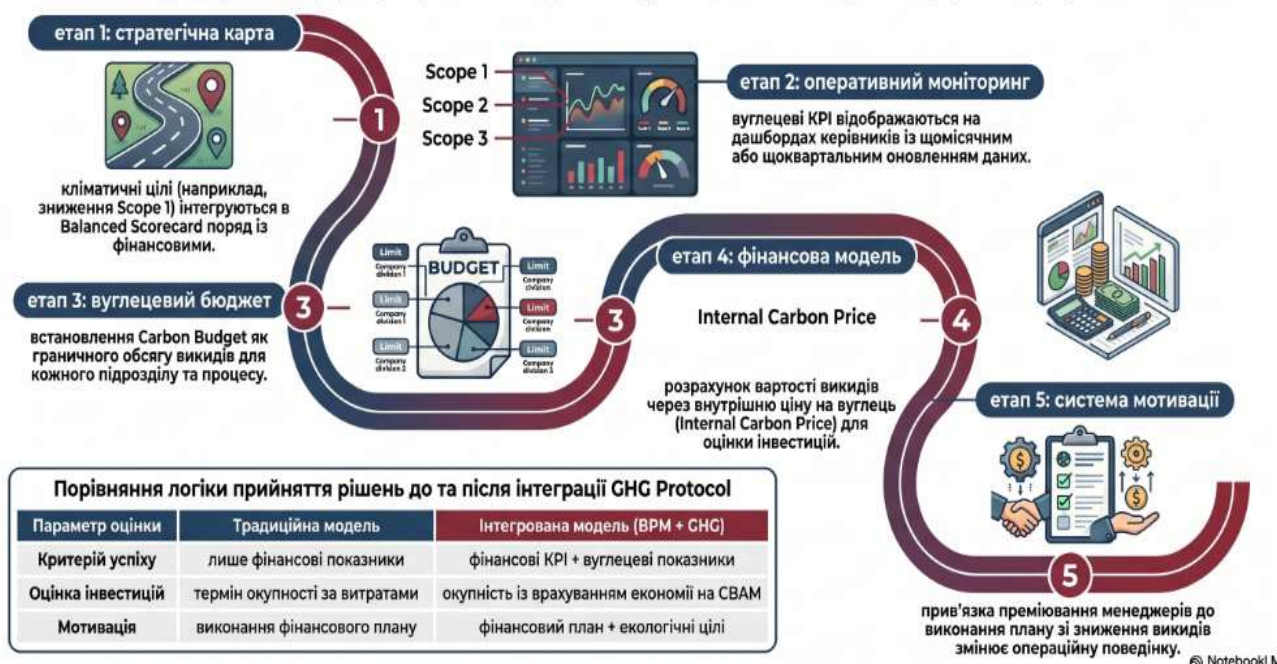


Рисунок. Інфографіка «Поетапна процедура інтеграції GHG Protocol в систему управління результативністю вітчизняного бізнесу»

Джерело: Інфографіка згенерована ШІ на платформі «Google. NotebookLm» за промтом Латишевой О. В. на підставі систематизації зібраних автором матеріалів. Google. NotebookLm. Google, 2026. URL: <https://notebooklm.google.com/notebook/> (date of access: 17.03.2026)

Етап 1. Вуглецеві показники включаються у стратегічну карту. У системі Balanced Scorecard¹ в бізнес-моделі підприємства поряд із фінансовими цілями (наприклад: «знижити собівартість на 10%») з'являються кліматичні цілі («знижити Scope 1 на 15% до 2027 року»). Це не окремий документ ESG-стандартів ЄС — це частина єдиної стратегічної карти підприємства, затвердженої на рівні ради директорів.

Етап 2. Вуглецеві KPI² включаються у систему оперативного моніторингу. На дашборді керівника поряд із показниками «виробництво / витрати / відвантаження» з'являються показники «питомі викиди CO₂ на тону продукції / динаміка Scope

1 / відхилення від планового вуглецевого бюджету». Ці дані оновлюються не раз на рік, а щомісяця або щокварталу - так само, як фінансові показники³.

Етап 3. Формується «вуглецевий бюджет» поряд із фінансовим. За аналогією з фінансовим бюджетуванням підприємство встановлює Carbon Budget — граничний обсяг викидів на плановий рік у розрізі підрозділів і процесів. Відхилення від вуглецевого бюджету аналізується так само, як відхилення від фінансового: хто перевитратив, чому, що робити.

Етап 4. Вуглецеві витрати відображаються у фінансовій моделі⁴. Методологія GHG Protocol дозволяє розрахувати вартість викидів у грошовому

¹ Запропоновано на підставі: How the Sustainability Balanced Scorecard Links Climate and Cost. *LTS Data Point*. 04.03.2026. URL: <https://leandatapoint.com/blog/sustainability-balanced-scorecard> (date of access: 06.03.2026)

² Запропоновано на підставі: Your sustainability KPI cheat sheet. *Position Green*. 2026. January 20. URL: <https://www.positiongreen.com/insights/articles/your-sustainability-kpi-cheat-sheet-track-benchmarks-and-performance/> (date of access: 06.03.2026)

³ Запропоновано на підставі: The ultimate guide to carbon emissions reporting: What CFOs need to know. *Wolters Kluwer*. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/esg-carbon-emissions> (date of access: 06.03.2026); MSCI ESG Research. (2025). What Japan's GX-ETS Launch Could Mean for Corporate Earnings : analytical article. *MSCI Inc*. 14.10.2025. URL: <https://www.msci.com/research-and-insights/blog-post/what-japans-gx-ets-launch-could-mean-for-corporate-earnings> (date of access: 07.03.2026); What is internal carbon pricing? *Plan A*. URL: <https://plana.earth/glossary/internal-carbon-pricing>; How internal carbon pricing can support capital allocation and risk management. *WBCSD*. 04.03.2026. URL: <https://www.wbcsd.org/news/how-internal-carbon-pricing-can-support-capital-allocation-and-risk-management/> (date of access: 06.03.2026); Internal Carbon Pricing and Executive Remuneration. *Greentryst*. URL: https://www.greentryst.com/courses/ifrs-s2/7_4 (date of access: 06.03.2026); Parker M., Parraga Rodriguez S. (2026). Overcoming structural barriers to the green transition : article. *European Central Bank. ECB Economic Bulletin, Iss. 1*. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2026/html/ecb.ebart202601_01~d8ce53e315.en.html (date of access: 17.03.2026)

⁴ Там само.

вираженні — через внутрішню ціну на вуглець (Internal Carbon Price¹). Наприклад: підприємство встановлює внутрішню ціну €50/т CO₂. Тоді підрозділ, що виробляє 100 000 т CO₂ на рік, «отримує» умовне вуглецеве навантаження €5 млн — і це враховується при оцінці його реальної прибутковості та інвестиційних рішеннях.

Етап 5. Вуглецеві показники включаються у систему мотивації KPI менеджерів підрозділів. Це означає, що преміювання прив'язується не лише до виконання фінансового плану, а й до досягнення цільових показників зниження викидів.

Вважаємо, що ця п'яти етапна запропонована процедура інтеграції GHG Protocol у систему управління вітчизняним бізнесом хоч й є достатньо універсальною за своєю методологічною природою, однак її практичне застосування в Україні та ступінь складності реалізації суттєво варіюються залежно від галузевої специфіки, масштабів підприємства та вихідного рівня зрілості систем управління.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що для України, яка здійснює євроінтеграційний поступ в умовах повномасштабної війни та руйнування промислової інфраструктури, розуміння суті, принципів і трендів, регуляторів цього «зеленого» переходу бізнесу в ЄС є вже не суто завданням теоретично-академічного дослідження, а запорукою практичного збереження конкурентоспроможності, відбудови та розвитку через збереження доступу на ринок ЄС, залучення «зеленого» грантового та партнерського міжнародного фінансування, побудови конкурентоспроможної повоєнної економіки.

Ініціативи з декарбонізації, впровадження ESG-стандартів, проекти та програми переходу з технології BF-BOF (домна-конвертер) на DRI-EAF (пряме відновлення заліза — електроду) та формування верифікованої «вуглецевої» звітності за своєю природою є складними інвестиційними проектами з високим рівнем невизначеності зовнішнього середо-

вища і стейкхолдерів (із часто суперечливими інтересами та вимогами), жорсткими часовими обмеженнями (обумовленими регуляторними дедлайнами механізму CBAM та Директиви CSRD), а також критичною залежністю від доступності фінансових ресурсів.

За таких умов інтуїтивне або неформальне управління бізнесом є принципово недостатнім — воно не забезпечує ані необхідної прозорості для залучення міжнародного фінансування, ані контролюваності відхилень від планових параметрів, ані системної взаємодії з регуляторними органами та фінансовими інституціями. Вже зараз «вартість бездіяльності» у впровадженні принципів сталого розвитку для українських підприємств має конкретний фінансовий вимір: від сплати завищених CBAM-платежів за «дефолтними» значеннями до втрати конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, запропонована процедура трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств задля досягнення операційної ефективності в умовах жорстких вимог «зеленого» переходу та євроінтеграції (зокрема CBAM, EU ETS, CSRD та ESRS) перестав бути елементом корпоративної репутації та стає базовою умовою збереження доступу до міжнародних ринків капіталу та збуту. Згідно глобальних трендів, що визначають сучасну промислову архітектуру декарбонізації, з'являється гостра необхідність ліквідації розриву між фінансово-операційними системами та структурами екологічного моніторингу шляхом інтеграції вуглецевого обліку у загальну систему управління результативністю бізнесу.

Тому запропонована процедура інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель (див. рисунок) дозволяє перетворити вуглецеві показники на рівноправні KPI, інтегрувати їх у стратегічні карти, оперативні дашборди, систему вуглецевого бюджетування та фінансові моделі, що забезпечує трансформацію екологічних даних у дієвий інструмент стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Л. П., Блават А. В. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
2. Кузь А. В. Інтегрований механізм моніторингу системи управління підприємствами в умовах переходу до зеленої енергетики. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-15>
3. Манько Ю. О. Нефінансова звітність як інструмент реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-20>
4. Пшенична М. В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. *Науковий збірник «InterConf+»*. 2023. № 29. С. 7–16. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>
5. Станько Т. М. Нефінансова звітність як інструмент оцінки ефективності управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-34>

Надійшла до редакції 11.06.2026

Прийнята до друку 21.07.2026

Опублікована 29.09.2026

¹ Запропоновано на підставі: Internal Carbon Pricing and Executive Remuneration. *Greentryst*. URL: https://www.greentryst.com/courses/ifrs-s2/7_4 (date of access: 17.03.2026)

REFERENCES

1. Bondarenko, L. P., & Blavt, A. V. (2024). Emphases of investment in sustainable development on ESG principles under martial law in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
2. Kuz, A. V. (2026). Integrated mechanism for monitoring the enterprise management system in the context of transition to green energy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-15>
3. Manko, Yu. O. (2026). Non-financial reporting as a tool for implementing the enterprise sustainable development strategy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-20>
4. Pshenychna, M. V. (2023). The role and place of ESG investing in the mechanism of forming sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises in the wartime period. *Naukovyi zbirnyk «InterConf+»*, 29. P. 7–16. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>
5. Stanko, T. M. (2025). Non-financial reporting as a tool for assessing management effectiveness in achieving sustainable development goals. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-34>

Received: 11.06.2026

Accepted: 21.07.2026

Published: 29.09.2026

Розкриття факту делегування завдань генеративному ШІ¹

Автор заявляє про використання генеративного ШІ у процесі дослідження та підготовки рукопису.

Відповідно до таксономії GAIDeT (2025)¹, наведені нижче завдання були делеговані інструментам генеративного ШІ за повного людського нагляду:

- візуалізація;
- реформатування.

Використаний інструмент генеративного ШІ: Google. NotebookLm.

Повну відповідальність за фінальний рукопис несе автор.

Інструменти генеративного ШІ не зазначаються як автори та не несуть відповідальності за кінцеві результати.

Латишева О. В. Операційна ефективність підприємств України: настанови, перспективи та виклики обов'язкового «зеленого переходу» бізнесу

У статті представлено результати дослідження трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств задля досягнення операційної ефективності в умовах жорстких вимог «зеленого» переходу та євроінтеграції. Визначено, що впровадження регуляторних механізмів ESG (зокрема CBAM, EU ETS, CSRD та ESRS) перестає бути елементом корпоративної репутації та стає базовою умовою збереження доступу до міжнародних ринків капіталу та збуту. Висвітлено ключові принципи «зеленого» переходу, такі як «забруднювач платить», технологічний нейтралітет та подвійна суттєвість, а також проаналізовано шість глобальних трендів, що визначають сучасну промислову архітектуру декарбонізації. Обґрунтовано необхідність ліквідації розриву між фінансово-операційними системами та структурами екологічного моніторингу шляхом інтеграції вуглецевого обліку у загальну систему управління результативністю бізнесу. Доведено, що «вартість бездіяльності» у впровадженні принципів сталого розвитку для українських підприємств має конкретний фінансовий вимір: від сплати завищених CBAM-платежів за «дефолтними» значеннями до втрати конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Наукова новизна цього дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці поетапної процедури інтеграції GHG Protocol (Scope 1, 2, 3) у систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції Business Performance Management (BPM). Запропонований підхід дозволяє перетворити вуглецеві показники на рівноправні KPI, інтегрувати їх у стратегічні карти, оперативні дашборди, систему вуглецевого бюджетування та фінансові моделі, що забезпечує трансформацію екологічних даних у дієвий інструмент стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: операційна ефективність, «зелений» перехід, сталий розвиток, ESG-стандарти, декарбонізація, CBAM, GHG Protocol, вуглецевий слід.

Latysheva O. Operational efficiency of Ukrainian enterprises: guidelines, prospects, and challenges of the mandatory «green transition» of business

The article presents the results of a study on the transformation of business models of domestic enterprises to achieve operational efficiency under the strict requirements of the «green» transition and European integration. It is determined that the implementation of ESG regulatory mechanisms, including CBAM, EU ETS, CSRD, and ESRS, is ceasing to be an element of corporate reputation and is becoming a basic condition for maintaining access to international capital and sales markets. The key principles of the «green» transition, such as «polluter pays», technological neutrality, and double materiality, are highlighted, and six global trends defining the modern industrial architecture of decarbonization are analyzed. The need to bridge the gap between financial-operational systems and environmental monitoring structures by integrating carbon accounting into the overall business performance management system is substantiated. It is proved that the «cost of inaction» in implementing sustainable development principles for Ukrainian enterprises has a specific financial dimension: from paying inflated CBAM charges at «default» values to the loss of competitiveness in the global market.

The scientific novelty of this research lies in the theoretical and methodological substantiation and development of a step-by-step procedure for integrating the GHG Protocol (Scope 1, 2, 3) into the business performance management system based on the Business Performance Management (BPM) concept. The proposed approach allows transforming carbon indicators into equal KPIs, integrating them into strategic maps, operational dashboards, carbon budgeting systems, and financial models, which ensures the transformation of environmental data into an effective tool for strategic planning and informed management decision-making.

Keywords: operational efficiency, «green» transition, sustainable development, ESG standards, decarbonization, CBAM, GHG Protocol, carbon footprint.

¹ Генератор декларації GAIDeT. URL: <https://panbibliotekar.github.io/gaidet-declaration/index-uk.html>

Віталій Володимирович Понюк,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0008-0399-0755

e-mail: poniuk@suem.edu.ua

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (KPI) В КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Вступ. У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та ускладнення процесів управління підприємствами особливого значення набуває розвиток корпоративних інтеграційних об'єднань як ефективної форми організації господарської діяльності. Формування холдингів, стратегічних альянсів, корпоративних груп та інших інтегрованих структур дозволяє підприємствам отримувати додаткові конкурентні переваги шляхом об'єднання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей та реалізації масштабних стратегічних ініціатив. Водночас функціонування таких структур характеризується високим рівнем складності управління, оскільки потребує узгодження інтересів різних учасників, забезпечення ефективної взаємодії між ними та контролю за досягненням спільних стратегічних цілей.

Одним із ключових інструментів сучасного стратегічного управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка забезпечує можливість кількісного та якісного оцінювання результатів діяльності підприємств і корпоративних об'єднань. Використання KPI дозволяє встановити взаємозв'язок між стратегічними цілями та практичними результатами діяльності, визначити рівень реалізації управлінських рішень, підвищити прозорість процесів контролю та забезпечити своєчасне коригування стратегічних напрямів розвитку.

Актуальність дослідження методики формування стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління складними організаційними структурами в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до оцінювання ефективності діяльності окремих підприємств не повною мірою враховують особливості інтегрованих структур, зокрема взаємозалежність учасників, необхідність досягнення синергетичного ефекту, координацію спільних стратегічних дій та балансування корпоративних інтересів.

Сучасні корпоративні об'єднання потребують не лише оцінювання поточних фінансових результатів, а й комплексного аналізу факторів, що визначають їх довгострокову конкурентоспроможність:

інноваційного розвитку, ефективності внутрішніх процесів, рівня організаційної взаємодії, управління ресурсами та здатності адаптуватися до змін. Саме тому виникає потреба у формуванні системи стратегічних KPI, яка б поєднувала фінансові та нефінансові показники, забезпечувала відповідність корпоративній стратегії та сприяла прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Постановка проблеми. Проблема формування стратегічних показників ефективності у корпоративних інтеграційних об'єднаннях полягає у відсутності універсального методичного підходу, який би враховував специфіку функціонування таких структур, особливості розподілу повноважень між учасниками та необхідність забезпечення єдності стратегічних орієнтирів. Існуючі системи оцінювання часто зосереджені переважно на фінансових результатах окремих підприємств і не дозволяють повною мірою визначити внесок кожного учасника у досягнення загальних корпоративних цілей.

Крім того, складність інтеграційних процесів потребує адаптації традиційних моделей управління ефективністю до умов багаторівневих корпоративних структур. Виникає необхідність розроблення методики формування KPI, яка забезпечувала б взаємозв'язок між рівнями стратегічного, тактичного та операційного управління, враховувала синергетичний потенціал об'єднання та сприяла підвищенню ефективності використання ресурсів.

Таким чином, актуальним науковим завданням є обґрунтування методичних засад формування системи стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях, що дозволить підвищити якість стратегічного управління та забезпечити сталий розвиток інтегрованих бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та їх використання в системі стратегічного управління перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток концепції стратегічного вимірювання результативності зробили Р. Каплан та Д. Нортон, які запропонували концепцію *Balanced Scorecard (BSC)* як комплексний інструмент трансформації стратегічних



цілей у систему взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників. Їхні дослідження довели, що ефективна система КРІ повинна забезпечувати взаємозв'язок між корпоративною стратегією, бізнес-процесами та результатами діяльності підприємства.

Подальший розвиток наукових досліджень був спрямований на вдосконалення методології Balanced Scorecard, розширення сфер її застосування та інтеграцію із сучасними системами стратегічного управління. Узагальнення результатів багаторічних досліджень свідчить, що система КРІ дедалі більше розглядається не лише як інструмент оцінювання результативності, а й як основа стратегічного управління, корпоративного контролю, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання ефективності діяльності підприємств зробили також А. Нілі (Andy Neely), К. Адамс (Chris Adams), М. Кеннерлі (Mike Kennerley), які досліджували еволюцію систем вимірювання ефективності, принципи формування показників результативності та адаптацію систем оцінювання до змін бізнес-середовища. Їхні праці доводять необхідність переходу від виключно фінансових критеріїв до інтегрованих моделей оцінювання, що враховують стратегічні, процесні, інноваційні та організаційні аспекти діяльності підприємств.

У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління, оцінювання ефективності діяльності підприємств та формування системи КРІ досліджували І. Ансофф, М. Портер (у перекладних роботах, що широко використовуються українськими дослідниками), а також українські вчені (у контексті розвитку стратегічного менеджменту) О. Амоша, В. Геець, О. Гуцалюк, О. Кузьмін, А. Мазаракі, С. Покропивний, Л. Федулова, З. Шершньова, які розглядали питання стратегічного розвитку підприємств, корпоративного управління, формування систем контролінгу та оцінювання результативності управлінських рішень.

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що більшість існуючих методичних підходів орієнтована переважно на оцінювання діяльності окремих підприємств або бізнес-одиниць. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування стратегічних КРІ саме для корпоративних інтеграційних об'єднань, де необхідно враховувати багаторівневу систему управління, синергетичний ефект інтеграції, узгодження інтересів учасників, ефективність корпоративної взаємодії та досягнення спільних стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку методичних підходів до побудови системи стратегічних показників ефективності, адаптованої до специфіки функціонування інтегрованих корпоративних структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграцій-

них об'єднаннях з урахуванням особливостей їх організаційної структури, стратегічних пріоритетів розвитку та специфіки управління інтегрованими бізнес-системами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі ключових показників ефективності (КРІ) у системі стратегічного управління корпоративними структурами;

- визначити особливості формування системи стратегічних показників ефективності для корпоративних інтеграційних об'єднань з урахуванням взаємодії їх учасників;

- обґрунтувати принципи та етапи розроблення системи КРІ, орієнтованої на забезпечення узгодженості корпоративних цілей, управлінських рішень і результатів діяльності;

- дослідити можливості поєднання фінансових і нефінансових показників для комплексного оцінювання ефективності інтегрованих структур;

- сформулювати методичний підхід до адаптації стратегічних КРІ відповідно до рівня інтеграції, особливостей корпоративного управління та необхідності досягнення синергетичного ефекту.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та використання системи стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних структурах.

Методичною основою дослідження є положення сучасної теорії стратегічного менеджменту, концепції управління результативністю, системного підходу та методології формування збалансованих систем показників. Використання зазначених підходів дозволяє комплексно оцінити роль КРІ як інструменту забезпечення ефективного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями та підвищення їх стратегічної результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи стратегічних показників ефективності (КРІ) для корпоративних інтеграційних об'єднань має специфічний характер, що зумовлено складністю їх організаційної структури, багаторівневістю управління та необхідністю узгодження стратегічних інтересів окремих учасників із загальними цілями інтегрованої системи. На відміну від окремого підприємства, де оцінювання ефективності переважно орієнтоване на внутрішні результати діяльності, корпоративні об'єднання потребують комплексного підходу, який враховує не лише індивідуальні показники учасників, а й результати їх взаємодії та сукупний ефект від інтеграції.

Першою особливістю формування системи стратегічних КРІ є необхідність забезпечення стратегічної узгодженості показників різних рівнів управління. Корпоративна стратегія повинна бути трансформована у систему цілей та показників для

головної компанії, структурних підрозділів і окремих учасників інтеграційного об'єднання. При цьому індивідуальні КРІ підприємств не повинні суперечити загальнокорпоративним завданням, а навпаки — сприяти досягненню спільного стратегічного результату. Такий підхід забезпечує синхронізацію управлінських рішень та підвищує ефективність координації між учасниками.

Другою особливістю є врахування синергетичного ефекту інтеграції. У корпоративних об'єднаннях результативність діяльності визначається не лише сумою результатів окремих підприємств, а й додатковими перевагами, що виникають у процесі об'єднання ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських можливостей. Тому система КРІ має включати показники, які характеризують ефективність спільного використання ресурсів, рівень кооперації, оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат, розвиток інноваційного потенціалу та створення додаткової вартості.

Третьою важливою особливістю є необхідність балансування фінансових і нефінансових показників. Фінансові КРІ (прибутковість, рентабельність, зростання вартості бізнесу, ефективність використання капіталу) характеризують економічні результати діяльності, однак не відображають повною мірою якість внутрішньої взаємодії, рівень організаційного розвитку та перспективи довгострокового зростання. Саме тому до системи стратегічних показників доцільно включати нефінансові КРІ, пов'язані з інноваціями, розвитком персоналу, клієнтоорієнтованістю, цифровою трансформацією та ефективністю корпоративної комунікації.

Четвертою особливістю є забезпечення гнучкості та адаптивності системи КРІ. Оскільки корпоративні інтеграційні об'єднання функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, система показників повинна мати можливість оперативного перегляду та коригування відповідно до нових стратегічних викликів, ринкових умов і внутрішніх трансформацій. Надмірна кількість показників або їх незмінність протягом тривалого періоду може знизити ефективність управління та ускладнити процес прийняття рішень.

Таким чином, система стратегічних КРІ у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна формуватися як багаторівнева управлінська модель, що забезпечує взаємозв'язок між корпоративною стратегією, діяльністю окремих учасників та загальними результатами інтегрованої структури. Її ключовим завданням є не лише оцінювання ефективності, а й створення механізму координації дій учасників, підвищення прозорості управління та забезпечення сталого розвитку корпоративного об'єднання.

Розроблення системи стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях має здійснюватися на основі комплексного методичного підходу, який забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими корпоративними цілями, управлінськими рішеннями та фактичними

результатами діяльності. Ефективність такої системи визначається не лише правильним вибором показників, а й здатністю забезпечити їх інтеграцію в загальну систему стратегічного управління, мотивації та контролю.

Основою формування системи КРІ є низка базових принципів, дотримання яких забезпечує її практичну цінність та управлінську результативність.

Принцип стратегічної відповідності передбачає безпосередній зв'язок між показниками ефективності та стратегічними пріоритетами корпоративного інтеграційного об'єднання. Кожен КРІ повинен відображати конкретний внесок у досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечуючи трансформацію загальної корпоративної стратегії у вимірювані результати діяльності окремих структурних одиниць та учасників об'єднання.

Принцип комплексності полягає у необхідності використання збалансованої системи показників, яка охоплює фінансові, операційні, інноваційні, кадрові та ринкові аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути одностороннього оцінювання результативності та забезпечує всебічне розуміння факторів, що впливають на розвиток інтегрованої структури.

Принцип вимірюваності та об'єктивності передбачає формування КРІ на основі чітко визначених критеріїв оцінювання, достовірної інформаційної бази та прозорої методики розрахунку. Показники повинні мати однозначне трактування, визначені цільові значення та зрозумілі механізми контролю виконання.

Принцип узгодженості та взаємозалежності забезпечує координацію КРІ між різними рівнями корпоративного управління. Показники головної компанії, дочірніх підприємств і функціональних підрозділів мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиного стратегічного результату, що сприяє ефективній взаємодії учасників інтеграційного об'єднання.

Принцип адаптивності передбачає можливість коригування системи КРІ відповідно до змін зовнішнього середовища, трансформації корпоративної стратегії та нових управлінських викликів. Гнучкість системи дозволяє підтримувати її актуальність і забезпечувати своєчасне реагування на зміни.

Процес розроблення системи стратегічних КРІ доцільно здійснювати поетапно.

Перший етап — визначення стратегічних орієнтирів корпоративного інтеграційного об'єднання. На цьому етапі здійснюється аналіз місії, бачення, стратегічних цілей та ключових напрямів розвитку корпоративної структури. Визначається, які результати є пріоритетними для інтегрованої системи та її окремих учасників.

Другий етап — декомпозиція стратегічних цілей та формування системи цільових показників. Загальні корпоративні цілі трансформуються у конкретні завдання для рівнів стратегічного, тактичного

й операційного управління. Визначаються показники, які характеризують внесок кожного учасника у реалізацію спільної стратегії.

Третій етап — відбір та класифікація КРІ. На цьому етапі здійснюється вибір найбільш значущих показників із урахуванням їх стратегічної важливості, можливості вимірювання та впливу на кінцеві результати. КРІ групуються за напрямками: фінансові результати, клієнтська ефективність, внутрішні процеси, розвиток персоналу, інноваційна діяльність та інтеграційна взаємодія.

Четвертий етап — визначення цільових значень та механізмів моніторингу КРІ. Для кожного показника встановлюються планові значення, періоди оцінювання, відповідальні особи та процедури

контролю. Це забезпечує можливість регулярного аналізу результатів і прийняття коригувальних управлінських рішень.

П'ятий етап — інтеграція системи КРІ у корпоративний механізм управління. Передбачає використання показників у процесах стратегічного планування, контролю, мотивації персоналу та оцінювання діяльності структурних підрозділів і підприємств-учасників.

Шостий етап — оцінювання ефективності та вдосконалення системи КРІ. Передбачає періодичний аналіз результативності сформованої системи, виявлення недоліків і внесення необхідних змін відповідно до нових стратегічних умов.

Таблиця 1. Матриця формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях

Рівень управління	Стратегічна ціль	Напрямок оцінювання ефективності	Ключові показники ефективності (КРІ)	Джерело інформації	Управлінський результат
Корпоративний рівень (керуюча компанія, головний офіс)	Забезпечення сталого розвитку та зростання вартості корпоративного об'єднання	Фінансова результативність	Темпи зростання доходів; рентабельність активів (ROA); рентабельність власного капіталу (ROE); економічна додана вартість (EVA); приріст вартості бізнесу	Фінансова звітність, управлінський облік	Оцінювання загальної ефективності корпоративної стратегії
Корпоративний рівень	Забезпечення синергетичного ефекту від інтеграції	Ефективність взаємодії учасників	Рівень використання спільних ресурсів; обсяг синергетичного ефекту; скорочення дублюючих функцій; економія витрат від інтеграції	Дані контролінгу, внутрішні звіти	Визначення результативності інтеграційних процесів
Стратегічний рівень бізнес-одиниць (дочірні підприємства, структурні підрозділи)	Реалізація корпоративних стратегічних цілей	Операційна ефективність	Продуктивність праці; виконання стратегічних планів; операційна маржинальність; ефективність використання ресурсів	Операційна звітність, КРІ-панелі	Узгодження діяльності бізнес-одиниць із корпоративними цілями
Рівень бізнес-процесів	Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення якості управління	Процесна ефективність	Тривалість бізнес-процесів; рівень автоматизації; частка оптимізованих процесів; рівень виконання стандартів якості	Системи управління процесами, внутрішній аудит	Підвищення ефективності функціонування інтегрованої структури
Інноваційний рівень	Формування довгострокових конкурентних переваг	Інноваційний розвиток	Частка інвестицій у розвиток; кількість реалізованих інноваційних проєктів; рівень цифрової трансформації; ефективність R&D-діяльності	Інвестиційні звіти, інноваційні програми	Забезпечення стратегічної адаптивності
Клієнтський рівень	Підвищення ринкової позиції та задоволеності споживачів	Ринкова ефективність	Частка ринку; рівень утримання клієнтів; індекс задоволеності клієнтів (CSI); чистий індекс рекомендацій (NPS)	Маркетингові дослідження, CRM-системи	Підвищення конкурентоспроможності корпоративного об'єднання
Кадровий рівень	Розвиток людського капіталу та організаційних компетенцій	Ефективність управління персоналом	Продуктивність праці; рівень залученості персоналу; витрати на навчання; плинність кадрів; розвиток управлінських компетенцій	HR-аналітика, кадрова звітність	Формування потенціалу довгострокового розвитку
Рівень інтеграційної взаємодії	Забезпечення ефективної координації між учасниками об'єднання	Корпоративна інтеграція	Рівень виконання спільних проєктів; швидкість обміну інформацією; рівень кооперації між підприємствами; ефективність корпоративних комунікацій	Корпоративні інформаційні системи, звіти проєктів	Посилення узгодженості управлінських рішень

Джерело: авторська розробка

Отже, розроблення системи КРІ для корпоративних інтеграційних об'єднань повинно базуватися на принципах стратегічної узгодженості, комплексності, об'єктивності, адаптивності та взаємозв'язку між усіма рівнями управління. Поетапний процес формування таких показників дозволяє створити ефективний інструмент стратегічного контролю, який забезпечує синхронізацію управлінських рішень, підвищення результативності діяльності та реалізацію довгострокових цілей корпоративної структури.

Запропонована матриця ґрунтується на принципі каскадування стратегічних цілей: **корпоративна стратегія → стратегічні цілі бізнес-одиниць → операційні завдання → ключові показники ефективності → управлінські рішення**. Такий підхід дозволяє забезпечити вертикальну та горизонтальну узгодженість КРІ, коли кожен показник не лише оцінює результат діяльності, а й відображає внесок конкретного учасника у досягнення загальних цілей інтеграційного об'єднання.

Особливістю запропонованої матриці є включення показників інтеграційної ефективності, які дозволяють оцінити не тільки результати окремих підприємств, а й додаткову цінність, створену завдяки об'єднанню ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей. Це забезпечує перехід від традиційної оцінки ефективності підприємств до комплексного стратегічного управління корпоративними інтеграційними системами.

У сучасних умовах функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань оцінювання ефективності не може обмежуватися виключно аналізом фінансових результатів діяльності. Традиційні фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, дохідність активів або вартість капіталу, характеризують переважно результати минулих періодів та відображають економічну ефективність діяльності, однак не повною мірою розкривають причини формування цих результатів і потенціал майбутнього розвитку. Саме тому для комплексного оцінювання інтегрованих структур необхідним є поєднання фінансових і нефінансових показників у межах єдиної системи стратегічних КРІ.

Фінансові показники виконують роль базових індикаторів економічної результативності корпоративного інтеграційного об'єднання. Вони дозволяють оцінити рівень досягнення стратегічних цілей, пов'язаних зі зростанням вартості бізнесу, ефективністю використання ресурсів, прибутковістю та фінансовою стійкістю. До основних фінансових КРІ доцільно віднести:

- темпи зростання доходів та прибутку;
- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність власного капіталу (ROE);
- економічну додану вартість (EVA);
- рівень операційних витрат;

- ефективність використання інвестиційних ресурсів;

- приріст ринкової вартості корпоративного об'єднання.

Водночас специфіка інтегрованих структур полягає у тому, що їх ефективність формується не лише під впливом фінансових результатів окремих учасників, а й завдяки якості взаємодії між ними. Тому система стратегічних КРІ повинна включати нефінансові показники, які характеризують внутрішні процеси, організаційний розвиток, інноваційний потенціал та рівень корпоративної інтеграції.

До основних груп нефінансових показників належать:

1. *Показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів*. Вони відображають рівень координації діяльності учасників інтеграційного об'єднання, оптимізацію управлінських процедур та якість використання спільних ресурсів. До таких КРІ належать тривалість ключових бізнес-процесів, рівень автоматизації, кількість оптимізованих процесів, ефективність корпоративної взаємодії та рівень стандартизації управлінських процедур.

2. *Показники інноваційного та технологічного розвитку*. Інноваційна активність є одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності корпоративних структур. Для її оцінювання можуть використовуватися показники частки інвестицій у розвиток, кількості реалізованих інноваційних проєктів, рівня цифрової трансформації, швидкості впровадження нових технологій та ефективності використання інтелектуального капіталу.

3. *Показники клієнтської та ринкової ефективності*. Дана група КРІ дозволяє оцінити здатність інтегрованої структури створювати цінність для споживачів і зміцнювати конкурентні позиції. До них належать частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, показник утримання споживачів, якість сервісного обслуговування та рівень корпоративної репутації.

4. *Показники розвитку людського капіталу*. Ефективність корпоративного інтеграційного об'єднання значною мірою залежить від професійного потенціалу персоналу та здатності організації формувати необхідні компетенції. Важливими КРІ є продуктивність праці, рівень залученості персоналу, інвестиції у навчання та розвиток працівників, рівень плинності кадрів і ефективність управлінських компетенцій.

5. *Показники інтеграційної взаємодії та синергетичного ефекту*. Для корпоративних об'єднань особливого значення набувають показники, що характеризують результативність саме процесів інтеграції. До них можуть належати рівень реалізації спільних проєктів, обсяг отриманого синергетичного ефекту, економія ресурсів унаслідок коопера-

ції, рівень обміну інформацією між учасниками та ефективність корпоративної комунікації.

Поєднання фінансових і нефінансових показників доцільно здійснювати на основі концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка передбачає формування взаємопов'язаної структури KPI за такими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Для корпоративних інтеграційних об'єднань ця модель потребує доповнення окремим блоком показників інтеграційної ефективності, що дозволяє оцінити рівень координації учасників і результативність використання переваг об'єднання.

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності інтегрованих структур потребує переходу від одновимірної фінансової оцінки до багатофакторної системи стратегічних KPI. Поєднання фінансових і нефінансових показників забезпечує більш повне розуміння результативності корпоративного об'єднання, дозволяє виявляти фактори довгострокового розвитку та формує основу для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Формування системи стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях потребує врахування рівня інтеграції учасників, специфіки корпоративного управління та потенціалу створення синергетичної вартості. На відміну від автономних підприємств, інтегровані структури характеризуються складною системою взаємозв'язків, розподілом управлінських функцій між різними рівнями та необхідністю забезпечення узгодженості інтересів окремих учасників із загальнокорпоративними стратегічними цілями. Тому адаптація KPI повинна здійснюватися на основі диференційованого підходу, який забезпечує відповідність показників особливостям конкретної моделі інтеграції.

Запропонований методичний підхід до адаптації стратегічних KPI передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. *Визначення рівня інтеграції корпоративного об'єднання.* На першому етапі здійснюється оцінювання глибини інтеграційних зв'язків між учасниками. Залежно від рівня інтеграції формується відповідна система пріоритетних KPI:

- низький рівень інтеграції (стратегічне партнерство, альянси, договірна кооперація) — основна увага приділяється показникам ефективності взаємодії, виконання спільних проєктів, обміну ресурсами та досягнення спільних ринкових цілей;

- середній рівень інтеграції (холдингові структури, корпоративні групи з частковою централізацією функцій) — акцент робиться на показниках координації діяльності, оптимізації ресурсів, стандартизації бізнес-процесів та ефективності управлінської взаємодії;

- високий рівень інтеграції (повністю інтегровані корпоративні структури) — пріоритетними стають показники створення доданої вартості, фінансової результативності, операційної синергії та ефективності використання єдиної ресурсної бази.

2. *Узгодження KPI з моделлю корпоративного управління.* Другий етап передбачає адаптацію системи показників відповідно до розподілу повноважень, механізмів контролю та особливостей прийняття управлінських рішень. У централізованих корпоративних структурах більша увага приділяється показникам виконання корпоративної стратегії, ефективності управління ресурсами та дотримання єдиних стандартів діяльності. У децентралізованих моделях управління важливого значення набувають KPI, що характеризують автономність бізнес-одиниць, ефективність координації та внесок окремих учасників у загальний результат.

3. *Формування багаторівневої системи стратегічних KPI.*

Таблиця 2. Адаптація показників та їх розподіл за рівнями управління

Рівень управління	Основна мета KPI	Приклади стратегічних показників
Корпоративний рівень	Забезпечення загальної ефективності інтегрованої структури	Зростання вартості бізнесу, ROE, EVA, синергетичний ефект, стратегічна стійкість
Рівень бізнес-одиниць	Реалізація корпоративних завдань окремими учасниками	Прибутковість, продуктивність, ефективність використання ресурсів
Рівень процесів	Забезпечення ефективної взаємодії та оптимізації	Скорочення витрат, швидкість процесів, рівень стандартизації
Рівень інтеграції	Досягнення додаткової цінності від об'єднання	Економія від спільного використання ресурсів, ефективність кооперації, виконання інтеграційних проєктів

Джерело: авторська розробка

4. *Включення показників оцінювання синергетичного ефекту.* Особливістю корпоративних інтеграційних об'єднань є необхідність оцінювання результатів, які виникають саме завдяки об'єднанню підприємств. Для цього до системи KPI доцільно включати показники:

- приріст економічного ефекту від інтеграції;
- скорочення адміністративних і операційних витрат;
- рівень використання спільної інфраструктури;
- ефективність об'єднаних закупівель та логістичних процесів;

- кількість реалізованих міжорганізаційних проєктів;

- рівень передачі знань і технологій між учасниками.

Такі показники дозволяють оцінити не лише результат діяльності окремих підприємств, а й додаткову вартість, створену завдяки інтеграційній взаємодії.

5. *Забезпечення адаптивності та циклічного перегляду системи KPI.* Оскільки корпоративні інтеграційні об'єднання функціонують у змінному середовищі, система стратегічних показників повинна регулярно переглядатися. Періодична оцінка актуальності KPI дозволяє враховувати зміни корпоративної стратегії, структури об'єднання, ринкових умов та нових можливостей розвитку.

Отже, запропонований методичний підхід до адаптації стратегічних KPI базується на поєднанні принципів диференціації, стратегічної узгодженості, багаторівневості та орієнтації на синергетичний результат. Його застосування дозволяє сформувати гнучку систему оцінювання ефективності, яка враховує специфіку корпоративних інтеграційних об'єднань, забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та управлінськими рішеннями й сприяє підвищенню результативності функціонування інтегрованих бізнес-структур.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність формування адаптивної системи стратегічних показників ефективності (KPI) як важливого інструменту управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями. В умовах ускладнення організаційних структур, посилення конкурентного середовища та зростання ролі інтеграційних процесів традиційні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємств потребують удосконалення з урахуванням специфіки функціонування об'єднаних бізнес-структур.

Встановлено, що система стратегічних KPI у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна базуватися на принципах стратегічної відповідності, комплексності, вимірюваності, узгодженості, адаптивності та орієнтації на створення синергетичного ефекту. Основною особливістю такої системи є забезпечення взаємозв'язку між корпоративними стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та результатами діяльності окремих учасників інтеграційного об'єднання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*: зб. наук. праць. 2023. Вип. 8. С. 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>
2. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322–327.
3. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-56>

Доведено, що ефективне оцінювання діяльності інтегрованих структур потребує поєднання фінансових і нефінансових показників. Фінансові KPI забезпечують оцінювання економічної результативності, рівня прибутковості, ефективності використання ресурсів та зростання вартості бізнесу, тоді як нефінансові показники характеризують якість внутрішніх процесів, інноваційний розвиток, рівень корпоративної взаємодії, людський капітал та здатність структури адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме комплексне використання обох груп показників формує об'єктивну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

У процесі дослідження сформовано методичний підхід до адаптації стратегічних KPI відповідно до рівня інтеграції, особливостей корпоративного управління та необхідності досягнення синергетичного ефекту. Запропонований підхід передбачає диференціацію показників залежно від глибини інтеграційних зв'язків, розподілу управлінських функцій та стратегічних пріоритетів корпоративного об'єднання. Це дозволяє забезпечити відповідність системи KPI реальним умовам функціонування інтегрованої структури та підвищити її управлінську цінність.

Обґрунтовано, що ключовою перевагою використання стратегічних KPI у корпоративних інтеграційних об'єднаннях є можливість не лише оцінювати досягнуті результати, а й забезпечувати координацію діяльності учасників, підвищувати прозорість управлінських процесів та стимулювати реалізацію довгострокової стратегії розвитку. Особливого значення набуває включення показників, спрямованих на оцінювання синергетичного ефекту, оскільки саме здатність створювати додаткову цінність через інтеграцію є визначальною перевагою корпоративних об'єднань.

Таким чином, методика формування стратегічних показників ефективності (KPI) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях повинна розглядатися як динамічна система стратегічного управління, що поєднує оцінювання результативності, механізми контролю та інструменти розвитку. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності корпоративного управління, оптимізації використання ресурсів, посиленню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку інтегрованих бізнес-структур.

4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 90–96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96)
5. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)
6. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
7. Серєда О. О. Фінансовий контролінг у забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 73–81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09>
8. Bolilyi V. O., Hutsaliuk O. M., Sukhovirska L. P., Lunhol O. M. Development and implementation of a software product “automated accounting system “AXIM” for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*. Vol. 23, Iss. 3 (80). P. 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
9. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantieliieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol 28, No. 4s. P. 351–365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>
10. Hutsaliuk O., Levchenko A., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantieliieva I., Chen M. Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. 2025. Vol. 14, Iss. SI-1. P. 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>

Надійшла до редакції 09.07.2026

Прийнята до друку 27.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 22–29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. (2016). Integration aspects of strategic planning of joint-stock company development. *Global and national problems of the economy*, 11, 322–327 [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Golovina, O. I., & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of innovation infrastructure of the national economy in the conditions of globalization and integration. *Market infrastructure*, 33, 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsyurba, O. Yu., & Pitel, N. S. (2023). Management of the development of innovation and project activities of educational institutions in the conditions of interaction, competitiveness and ensuring their financial and economic security. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (45), 90–96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Vasylenko, V. A., & Virienko, I. S. (2024). Introduction of innovative technologies of marketing management into the integration activities of corporate enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (46), 118–123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].
6. Kolodynskyi, S. B., & Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of Postgraduate Education. Ser.: Social and Behavioral Sciences*, 22 (51), 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
7. Sereda, O. O. (2024). Financial controlling in ensuring the financial security of economic entities. *Journal of economic reforms*, 4 (56), 73–81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09> [in Ukrainian].
8. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P., & Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of a software product “automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*, 23 (3 (80)), 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
9. Hutsaliuk, O., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantieliieva, I., Chen, M., & Vlasova, Y. (2025). Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, 28 (4s), 351–365. <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>
10. Hutsaliuk, O., Levchenko, A., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantieliieva, I., & Chen, M. (2025). Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 14 (SI-1), 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>

Received: 09.07.2026

Accepted: 27.08.2026

Published: 29.09.2026

Понюк В. В. Методика формування стратегічних показників ефективності (КРІ) в корпоративних інтеграційних об'єднаннях

Статтю присвячено дослідженню методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності (КРІ) у корпоративних інтеграційних об'єднаннях. В умовах зростання економічної невизначеності, глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та ускладнення організаційних структур ефективність корпоративного управління значною мірою залежить від здатності сформувати комплексну систему оцінювання досягнення стратегічних цілей. Корпоративні інтеграційні

об'єднання, до яких належать холдингові структури, стратегічні альянси, корпоративні групи та інші форми взаємодії підприємств, потребують специфічних підходів до оцінювання результативності, що враховують як індивідуальні результати учасників, так і сукупний ефект від інтеграції.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування методичних засад формування системи стратегічних KPI, яка забезпечує узгодження корпоративних цілей, управлінських рішень і результатів діяльності інтегрованих організаційних структур. У межах дослідження визначено основні принципи розроблення KPI, розкрито їх роль у системі стратегічного управління та обґрунтовано підходи до адаптації показників ефективності відповідно до особливостей функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань.

У статті акцентовано увагу на тому, що ефективна система KPI має формуватися на основі принципів стратегічної узгодженості, комплексності, вимірюваності, гнучкості та відповідності пріоритетам розвитку корпоративного об'єднання. Особливе значення має поєднання фінансових і нефінансових показників, що дозволяє оцінювати не лише економічні результати діяльності, а й чинники, які визначають довгострокову конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, організаційний розвиток та ефективність внутрішньої взаємодії між учасниками інтеграційних процесів.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації методичних підходів до формування стратегічних показників ефективності для корпоративних інтеграційних об'єднань з урахуванням впливу інтеграційних процесів та необхідності досягнення синергетичного ефекту. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів керівниками корпоративних структур для вдосконалення систем стратегічного управління, контролю реалізації корпоративних стратегій та забезпечення сталого розвитку інтегрованих бізнес-структур.

Ключові слова: стратегічне управління, ключові показники ефективності (KPI), корпоративні інтеграційні об'єднання, стратегічне оцінювання результативності, система оцінювання ефективності, інтегровані бізнес-структури, корпоративна стратегія, ефективність управління, синергетичний ефект, методика формування KPI.

Poniuk V. Methodology for formulating strategic key performance indicators (KPIs) in corporate integration alliances

The article is devoted to the study of methodological approaches to the formation of strategic key performance indicators (KPIs) in corporate integration associations. In the context of increasing economic uncertainty, globalization of markets, intensification of competition, and complication of organizational structures, the effectiveness of corporate management largely depends on the ability to establish a comprehensive system for assessing the achievement of strategic goals. Corporate integration associations, which include holdings, strategic alliances, corporate groups, and other forms of cooperation between enterprises, require specific approaches to performance evaluation that consider both individual results of participants and the overall effect of integration.

The purpose of the study is to develop and substantiate methodological principles for forming a system of strategic KPIs that ensures the alignment of corporate objectives, management decisions, and performance outcomes of integrated organizational structures. The research focuses on identifying the main principles of KPI development, determining their role in strategic management, and establishing approaches to adapting performance indicators to the specific characteristics of corporate integration processes.

The article emphasizes that an effective KPI system should be based on the principles of strategic alignment, complexity, measurability, flexibility, and consistency with the development priorities of corporate integration associations. Particular attention is paid to the necessity of combining financial and non-financial indicators, which makes it possible to evaluate not only economic results but also factors influencing long-term competitiveness, innovation potential, organizational development, and the effectiveness of internal cooperation. The proposed methodological approach provides opportunities for improving strategic planning, strengthening managerial control, increasing transparency of decision-making processes, and enhancing the efficiency of resource utilization within integrated corporate structures.

The scientific novelty of the research lies in the systematization of methodological approaches to the formation of strategic KPIs for corporate integration associations, taking into account the influence of integration processes and the need to achieve synergistic effects. The practical significance of the study is determined by the possibility of applying the proposed approaches by corporate managers to improve strategic management systems, monitor the implementation of corporate strategies, and ensure sustainable development of integrated business structures.

Keywords: strategic management, key performance indicators (KPIs), corporate integration associations, strategic performance measurement, performance evaluation system, integrated business structures, corporate strategy, management effectiveness, synergistic effect, KPI methodology.

Анастасія Олександрівна Литвиненко,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0000-0001-8149-189X

e-mail: litvinenko_nastenk@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ДИСПОЗИЦІЇ УЗГОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ НОРМ ТА КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ПРИ РІЗНИХ ФОРМАХ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

Вступ. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентного середовища реорганізація підприємств виступає одним із ключових інструментів адаптації суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища, оптимізації структури управління, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокової економічної стабільності. Процеси злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення юридичних осіб набувають особливого значення як механізми корпоративної трансформації, що дають змогу підприємствам реалізовувати стратегічні цілі розвитку, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність.

Водночас проведення реорганізаційних процедур супроводжується складною взаємодією економічних, правових та корпоративних інтересів різних груп учасників. Власники, акціонери, керівництво, кредитори та інші зацікавлені особи можуть мати відмінні цілі та бачення щодо доцільності, умов і наслідків реорганізації. Саме тому виникає необхідність забезпечення належного узгодження економіко-правових норм із корпоративними інтересами учасників, що дозволить мінімізувати ризики виникнення конфліктів, забезпечити справедливий розподіл прав та обов'язків і створити умови для ефективного функціонування новостворених або реорганізованих суб'єктів господарювання.

Актуальність дослідження диспозицій узгодження економіко-правових норм та корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів корпоративного управління та правового регулювання трансформаційних процесів у діяльності підприємств. В умовах економічної нестабільності, глобалізації ринків та активізації процесів концентрації капіталу реорганізація стає не лише засобом структурних змін, а й важливим фактором забезпечення економічної стійкості підприємств.

Недосконалість окремих правових механізмів, недостатня узгодженість нормативних вимог із практичними потребами бізнесу та можливість порушення прав окремих учасників створюють

передумови для виникнення корпоративних спорів. Особливої уваги потребує питання балансу між свободою прийняття стратегічних управлінських рішень та необхідністю дотримання правових гарантій захисту інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

У цьому контексті дослідження механізмів узгодження економічних і правових аспектів реорганізації набуває важливого теоретичного та практичного значення, оскільки сприяє формуванню ефективної моделі корпоративного управління, заснованої на принципах прозорості, відповідальності та справедливого врахування інтересів усіх сторін.

Постановка проблеми. Процеси реорганізації підприємств характеризуються складністю правових та економічних взаємозв'язків між учасниками корпоративних відносин. Незважаючи на існування нормативно-правових механізмів регулювання злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення юридичних осіб, на практиці залишається низка проблем щодо забезпечення ефективного узгодження інтересів власників, учасників, органів управління та інших зацікавлених осіб.

Основною проблемою є необхідність пошуку оптимального співвідношення між економічною доцільністю проведення реорганізації та вимогами правового регулювання, які визначають порядок її здійснення, захист прав учасників і розподіл відповідальності між сторонами. Наявність потенційного конфлікту між інтересами більшості та меншості учасників, ризики зловживання корпоративними правами, недостатня прозорість процедур прийняття рішень та нерівномірність розподілу економічних вигод потребують удосконалення існуючих підходів до регулювання реорганізаційних процесів.

Таким чином, постає проблема формування комплексного механізму узгодження економіко-правових норм і корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації підприємств, який забезпечуватиме баланс між економічною ефектив-



ністю, правовою визначеністю та захистом законних інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика реорганізації суб'єктів господарювання, гармонізації економіко-правових норм та забезпечення балансу корпоративних інтересів є предметом активних наукових досліджень як у сфері господарського, корпоративного та цивільного права, так і в економічній науці. Сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від вузького нормативного розуміння реорганізації до комплексного підходу, який враховує економічні наслідки трансформаційних процесів, особливості корпоративного управління та необхідність захисту прав усіх учасників корпоративних відносин.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад правового забезпечення реорганізації господарських організацій зроблено Н. Щербаковою, яка досліджує економіко-правову природу реорганізації, механізми правонаступництва, реорганізаційні правовідносини, особливості реорганізаційних договорів та способи захисту прав учасників і кредиторів. Запропоновані авторкою підходи формують сучасну доктринальну основу вдосконалення законодавчого регулювання реорганізаційних процедур.

Питання корпоративної реструктуризації як інструменту корпоративного управління досліджено у працях О. Гуцалюка, Л. Хромушиної, де обґрунтовано економічну доцільність реорганізації підприємств, визначено мотиви здійснення злиття, приєднання, поділу та перетворення, а також проаналізовано їхній вплив на ефективність діяльності підприємств і конкурентоспроможність корпоративного сектору.

Сучасні аспекти реформування корпоративного законодавства України висвітлено у працях П. Борцевича, який досліджує новели правового регулювання реорганізації суб'єктів господарювання, зокрема імплементацію положень Директиви (ЄС) 2017/1132 щодо окремих аспектів корпоративного права та вдосконалення процедур поділу акціонерних товариств.

Водночас питання розвитку корпоративного управління в умовах реформування законодавства розглядаються у роботах Ю. Бондар, М. Пономаренка, О. Серта та інших учених, які аналізують адаптацію українського корпоративного права до європейських стандартів, захист прав учасників та удосконалення моделей корпоративного управління.

Окремі аспекти форм реорганізації господарських товариств, їх правової природи та особливостей застосування досліджували К. Сердюков, О. Марченко, Є. Петров та інші науковці. Їхні роботи присвячені питанням правонаступництва, припинення юридичних осіб, реалізації корпоративних прав

учасників, а також проблемам правового забезпечення окремих реорганізаційних процедур.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного узгодження економічних і правових механізмів реалізації корпоративних інтересів учасників залежно від конкретної форми реорганізації. Потребують подальшого наукового обґрунтування диспозиції взаємодії економічної доцільності управлінських рішень із вимогами корпоративного законодавства, а також розроблення універсальних моделей забезпечення балансу інтересів власників, інвесторів, кредиторів та інших учасників корпоративних відносин у процесі реорганізації підприємств. Саме ці питання визначають наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів узгодження економіко-правових норм із корпоративними інтересами учасників у процесі здійснення різних форм реорганізації підприємств, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів забезпечення балансу між нормативними вимогами, економічною доцільністю та правами суб'єктів корпоративних відносин.

Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та особливості взаємодії економічних і правових чинників у процесах реорганізації суб'єктів господарювання;
- визначити специфіку узгодження корпоративних інтересів учасників залежно від форми реорганізації підприємства (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення);
- дослідити роль нормативно-правового регулювання у забезпеченні захисту прав учасників корпоративних відносин під час проведення реорганізаційних процедур;
- проаналізувати основні проблемні аспекти співвідношення інтересів власників, органів управління, кредиторів та інших зацікавлених осіб при прийнятті рішень щодо реорганізації;
- обґрунтувати необхідність удосконалення організаційно-правових механізмів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин на основі принципів прозорості, правової визначеності та корпоративної відповідальності;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності правового та економічного забезпечення реорганізаційних процесів з урахуванням сучасних тенденцій розвитку корпоративного управління.

Реалізація поставлених завдань дозволить сформулювати комплексне уявлення про механізми взаємодії економіко-правових норм і корпоративних інтересів у процесі реорганізації підприємств та

визначити напрями їх подальшого вдосконалення в умовах трансформації економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Реорганізація суб'єктів господарювання є комплексним процесом структурної трансформації підприємств, який поєднує економічні, організаційні та правові аспекти функціонування корпоративних утворень. Її сутність полягає у зміні організаційної структури, складу учасників, системи управління, обсягу майнових прав та зобов'язань підприємства з метою підвищення ефективності діяльності, оптимізації ресурсів, адаптації до змін ринкового середовища або забезпечення стратегічного розвитку. Водночас реорганізація не може розглядатися виключно як економічний інструмент, оскільки її реалізація безпосередньо пов'язана з дотриманням правових норм, які визначають порядок проведення процедур, захист інтересів учасників та наслідки переходу прав і обов'язків.

Економічні чинники реорганізації відображають мотиви та очікувані результати її проведення. До них належать необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізація витрат, розширення ринкової присутності, концентрація капіталу, залучення інвестицій, подолання фінансових труднощів або формування більш ефективної системи управління. Вибір конкретної форми реорганізації — злиття, приєднання, поділу, виділення чи перетворення — визначається насамперед економічною доцільністю та стратегічними цілями підприємства.

Водночас економічні рішення щодо реорганізації обмежуються правовими вимогами, які забезпечують легітимність трансформаційних процесів. Правові чинники визначають порядок прийняття рішень про реорганізацію, компетенцію органів управління, процедури погодження, механізми повідомлення учасників та кредиторів, правила правонаступництва, а також гарантії захисту корпоративних прав. Саме правове регулювання створює інституційні умови, за яких економічна ефективність реорганізації може бути реалізована без порушення законних інтересів зацікавлених осіб.

Особливістю взаємодії економічних і правових чинників є їх взаємозалежний характер. Економічна мета реорганізації формує потребу у здійсненні структурних змін, тоді як правова система встановлює допустимі межі та порядок їх реалізації. Недотримання правових норм може призвести до негативних економічних наслідків у вигляді корпоративних спорів, втрати довіри інвесторів, блокування реорганізаційних процедур або зниження вартості бізнесу. Водночас надмірна формалізація правового регулювання може обмежувати можливості підприємств щодо оперативної адаптації до економічних викликів.

Важливим аспектом взаємодії економічних і правових чинників є забезпечення балансу корпоративних інтересів учасників реорганізації. У процесі трансформації підприємства можуть виникати суперечності між інтересами мажоритарних та міноритарних учасників, власників і менеджменту, підприємства та кредиторів. Тому правові механізми мають не лише регламентувати процедуру реорганізації, а й забезпечувати справедливе врахування інтересів усіх сторін, створюючи умови для прозорого прийняття рішень.

Таким чином, взаємодія економічних і правових чинників у процесах реорганізації суб'єктів господарювання являє собою складний механізм узгодження економічної доцільності та нормативної визначеності. Ефективність реорганізації залежить від здатності підприємства поєднати стратегічні економічні цілі з вимогами корпоративного законодавства, забезпечити захист прав учасників та сформувати стабільну основу для подальшого розвитку. Саме комплексний підхід до врахування економічних і правових аспектів є передумовою успішного проведення реорганізаційних процесів у сучасному корпоративному середовищі.

Узгодження корпоративних інтересів учасників у процесі реорганізації підприємства є одним із ключових елементів забезпечення ефективності трансформаційних процедур. Кожна форма реорганізації має власну економічну та правову природу, що визначає особливості розподілу корпоративних прав, порядок прийняття управлінських рішень, механізми захисту інтересів учасників та можливість виникнення корпоративних конфліктів. Відмінності між формами реорганізації зумовлюють необхідність застосування диференційованих підходів до забезпечення балансу інтересів власників, учасників, керівних органів, кредиторів та інших зацікавлених осіб.



Рисунок. Форми реорганізації підприємства у корпоративному середовищі

Джерело: узагальнено автором

Злиття підприємств передбачає припинення двох або більше юридичних осіб із передачею їх майнових прав та обов'язків новоствореному суб'єкту господарювання. Особливістю узгодження корпоративних інтересів у цьому випадку є необхідність досягнення домовленості між учасниками різних підприємств щодо структури нового корпоративного утворення, співвідношення часток у статутному капіталі, складу органів управління та розподілу майбутніх економічних вигод. Основним ризиком при злитті є нерівномірність впливу окремих груп учасників на прийняття стратегічних рішень, що потребує прозорого визначення умов об'єднання та гарантування рівності корпоративних прав.

Приєднання характеризується входженням одного або декількох суб'єктів господарювання до складу іншого підприємства, яке продовжує існувати як правонаступник. Специфіка узгодження інтересів при цій формі реорганізації полягає у забезпеченні балансу між інтересами учасників підприємства, що приєднується, та учасників підприємства- правонаступника. Особливого значення набувають питання оцінки вартості активів, визначення умов обміну корпоративних прав, збереження участі колишніх власників у структурі управління та запобігання втраті їхнього економічного впливу. Важливою умовою успішного приєднання є формування механізмів захисту міноритарних учасників від можливого домінування більшості.

Поділ підприємства передбачає припинення юридичної особи з передачею її майна, прав та обов'язків декільком новим суб'єктам господарювання. Основною проблемою узгодження корпоративних інтересів у процесі поділу є справедливий розподіл активів, зобов'язань та корпоративних прав між учасниками. Виникає необхідність забезпечення пропорційності розподілу майнових ресурсів, визначення подальшої участі власників у новостворених підприємствах та запобігання ситуаціям, коли окремі учасники отримують економічні переваги за рахунок інших. Ефективність поділу значною мірою залежить від чіткості реорганізаційного плану та прозорості процедури прийняття рішень.

Виділення полягає у створенні одного або декількох нових суб'єктів господарювання із передачею їм частини майна, прав та обов'язків без припинення діяльності основного підприємства. Особливістю узгодження корпоративних інтересів при виділенні полягає у визначенні оптимального співвідношення між інтересами існуючого підприємства та новостворених структур. Важливими питаннями є порядок розподілу активів, визначення часток учасників у нових суб'єктах, збереження корпоративного контролю та забезпечення економічної доцільності функціонування виділених напрямів діяльності. Така форма реорганізації часто використовується для оптимізації бізнес-структури, тому

важливим є недопущення зменшення вартості корпоративних прав учасників.

Перетворення передбачає зміну організаційно-правової форми юридичної особи без припинення її діяльності та переходу майна до іншого суб'єкта. Узгодження корпоративних інтересів при перетворенні пов'язане насамперед із забезпеченням збереження прав учасників у новій організаційній моделі. Основними питаннями є визначення нового статусу власників, порядок формування органів управління, співвідношення корпоративних прав та адаптація внутрішніх механізмів управління до нової правової форми підприємства. При цьому важливим є збереження економічної цінності участі кожного власника та недопущення погіршення його правового становища.

Отже, специфіка узгодження корпоративних інтересів при різних формах реорганізації визначається характером зміни структури власності, механізмом правонаступництва та особливостями розподілу економічних результатів. Незалежно від обраної форми реорганізації ключовими принципами мають залишатися прозорість процедур, рівність учасників, захист корпоративних прав та забезпечення балансу між інтересами окремих груп стейкхолдерів. Саме комплексне врахування економічних і правових аспектів дозволяє мінімізувати корпоративні ризики та забезпечити ефективність реорганізаційних процесів.

Нормативно-правове регулювання є одним із ключових елементів забезпечення стабільності та передбачуваності процесів реорганізації суб'єктів господарювання. Саме правові норми визначають порядок проведення реорганізаційних процедур, межі повноважень органів управління, механізми прийняття рішень, умови переходу майнових прав та обов'язків, а також гарантії захисту інтересів учасників корпоративних відносин. В умовах трансформації підприємств правове регулювання виконує не лише формальну функцію встановлення процедурних правил, а й забезпечує баланс між економічними цілями реорганізації та необхідністю дотримання прав усіх зацікавлених сторін.

Основним завданням нормативно-правового регулювання у сфері реорганізації є створення правового механізму, який унеможливорює одностороннє порушення інтересів окремих учасників корпоративних відносин. Під час проведення злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення можуть виникати ризики зміни корпоративного контролю, зменшення вартості часток учасників, обмеження можливості впливу на управлінські рішення або порушення майнових прав. Саме тому законодавчі норми мають забезпечувати прозорість процедур та встановлювати чіткі правила взаємодії між власниками, органами управління, кредиторами й іншими учасниками.

Важливим елементом правового захисту є регламентація процедури прийняття рішення про реорганізацію. Нормативні положення визначають компетенцію загальних зборів учасників, порядок голосування, вимоги до оформлення відповідних документів та необхідність розкриття інформації щодо умов реорганізації. Такий підхід сприяє реалізації принципу корпоративної демократії, оскільки забезпечує можливість учасників брати участь у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на їхні майнові та корпоративні права.

Особливого значення набувають правові гарантії захисту міноритарних учасників. У процесі реорганізації існує ризик домінування інтересів власників значних пакетів корпоративних прав над інтересами інших учасників. Тому нормативне регулювання має передбачати механізми запобігання таким ситуаціям, зокрема забезпечення доступу до інформації, можливість оскарження неправомірних рішень, дотримання принципу рівного ставлення до учасників та справедливого визначення умов обміну корпоративних прав.

Не менш важливим напрямом правового регулювання є захист прав кредиторів та інших зацікавлених осіб. Реорганізація може впливати на структуру активів підприємства, виконання договірних зобов'язань та фінансову стабільність суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим законодавство передбачає механізми повідомлення кредиторів, визначення порядку переходу зобов'язань та забезпечення правонаступництва, що дозволяє мінімізувати ризики порушення їхніх законних інтересів.

Водночас сучасний розвиток корпоративних відносин свідчить про необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази у сфері реорганізації підприємств. Основними напрямками такого вдосконалення є підвищення прозорості процедур, гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами корпоративного управління, посилення механізмів відповідальності органів управління та забезпечення ефективного судового захисту порушених прав учасників.

Таким чином, нормативно-правове регулювання відіграє визначальну роль у забезпеченні захисту прав учасників корпоративних відносин під час реорганізаційних процедур. Воно виступає інструментом узгодження економічних інтересів підприємства із правовими гарантіями учасників, забезпечує легітимність трансформаційних процесів та сприяє формуванню стабільного корпоративного середовища. Ефективність реорганізації залежить не лише від її економічної доцільності, а й від здатності правової системи забезпечити справедливий баланс інтересів усіх учасників.

Прийняття рішень щодо реорганізації суб'єктів господарювання є складним процесом узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відносин. Реорганізація, незалежно від її форми, впливає не лише на організаційну структуру підпри-

ємства, а й на систему корпоративного контролю, майнові права, порядок розподілу економічних вигод та виконання зобов'язань перед третіми особами. Саме тому виникає необхідність забезпечення балансу між інтересами власників, органів управління, кредиторів, працівників та інших зацікавлених осіб.

Однією з основних проблем є співвідношення інтересів власників підприємства та органів управління, які беруть участь у підготовці й реалізації реорганізаційних рішень. Власники, як правило, зацікавлені у збереженні або збільшенні вартості своїх корпоративних прав, отриманні економічних вигод та посиленні конкурентних позицій підприємства. Водночас органи управління можуть керуватися не лише інтересами власників, а й власними управлінськими цілями, пов'язаними із збереженням контролю, розширенням повноважень або реалізацією стратегічних проєктів. Така розбіжність інтересів може створювати передумови для виникнення агентських конфліктів, коли управлінські рішення не повністю відповідають очікуванням власників.

Особливої уваги потребує проблема захисту прав міноритарних учасників у процесі реорганізації. У випадках злиття, приєднання або перетворення існує ризик домінування інтересів великих власників над інтересами учасників із меншою часткою корпоративних прав. Такі ситуації можуть проявлятися у нерівномірному розподілі економічних вигод, недостатній прозорості умов реорганізації або обмеженні можливості впливати на прийняття стратегічних рішень. Тому важливим завданням корпоративного регулювання є забезпечення принципу рівності учасників та створення ефективних механізмів захисту їхніх прав.

Окрему групу проблем становить узгодження інтересів підприємства та кредиторів. Реорганізація може суттєво впливати на фінансовий стан суб'єкта господарювання, структуру його активів і можливість виконання існуючих зобов'язань. Кредитори зацікавлені у збереженні платоспроможності боржника та гарантіях виконання договірних зобов'язань, тоді як власники можуть прагнути оптимізації структури бізнесу або перерозподілу активів. У разі недостатнього правового контролю реорганізаційні процедури можуть використовуватися як спосіб уникнення відповідальності або зменшення обсягу майнових гарантій для кредиторів. Саме тому важливими є механізми повідомлення кредиторів, забезпечення правонаступництва та встановлення відповідальності за порушення їхніх законних інтересів.

Складним аспектом є також врахування інтересів інших зацікавлених осіб, зокрема працівників, інвесторів, партнерів та держави. Реорганізація може призводити до зміни структури зайнятості, трансформації трудових відносин, перегляду договірних зв'язків та зміни конкурентного становища підприємства на ринку. Недостатнє врахування

таких факторів може негативно впливати на соціальну стабільність, ділову репутацію підприємства та ефективність проведення реорганізації.

Ще однією проблемою є недостатній рівень прозорості процесу прийняття реорганізаційних рішень. Нерідко учасники корпоративних відносин стикаються з обмеженим доступом до інформації щодо економічного обґрунтування реорганізації, оцінки активів, умов передачі прав та майбутньої структури управління. Відсутність відкритості може спричинити недовіру між сторонами, збільшити ризик корпоративних конфліктів та ускладнити досягнення компромісу між різними групами інтересів.

Таким чином, основна проблема співвідношення інтересів учасників при прийнятті рішень щодо реорганізації полягає у необхідності забезпечення балансу між економічною ефективністю трансформації підприємства та захистом законних прав усіх зацікавлених осіб. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного поєднання ефективного нормативно-правового регулювання, прозорих процедур корпоративного управління та впровадження принципів відповідального прийняття управлінських рішень. Лише за таких умов реорганізація може виступати не джерелом корпоративних конфліктів, а інструментом сталого розвитку підприємства та підвищення його економічної ефективності.

Сучасний розвиток корпоративних відносин характеризується ускладненням процесів управління підприємствами, зростанням ролі корпоративних трансформацій та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між різними групами учасників. У цьому контексті реорганізація суб'єктів господарювання потребує не лише економічного обґрунтування доцільності змін, а й створення дієвих організаційно-правових механізмів, здатних забезпечити узгодження інтересів власників, органів управління, кредиторів та інших зацікавлених осіб. Недостатня ефективність таких механізмів може призводити до виникнення корпоративних конфліктів, порушення прав учасників, зниження довіри до управлінських рішень та негативних економічних наслідків для підприємства.

Необхідність удосконалення організаційно-правових механізмів узгодження інтересів зумовлена, насамперед, наявністю суперечностей між економічними цілями реорганізації та потребою забезпечення правової захищеності всіх учасників корпоративних відносин. Власники підприємства можуть бути зацікавлені у підвищенні вартості бізнесу, оптимізації структури активів та посиленні конкурентних позицій, тоді як інші учасники можуть надавати перевагу збереженню стабільності, контролю або гарантій виконання зобов'язань. Саме тому організаційно-правові механізми мають забезпечувати не перевагу окремої групи інтересів, а

формування збалансованої системи прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення є посилення принципу **прозорості** у корпоративному управлінні та реорганізаційних процедурах. Прозорість передбачає своєчасне розкриття інформації про мотиви реорганізації, її економічні наслідки, оцінку активів, умови переходу корпоративних прав та майбутню структуру управління. Доступ учасників до повної та достовірної інформації дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими особами, а також сприяє формуванню довіри до процесу прийняття рішень.

Важливим елементом удосконалення є забезпечення принципу **правової визначеності**, який передбачає чіткість нормативного регулювання процедур реорганізації, однозначність прав та обов'язків учасників, передбачуваність правових наслідків прийнятих рішень. Недостатня визначеність законодавчих положень може створювати можливості для різного тлумачення норм, виникнення корпоративних спорів та ускладнення захисту порушених прав. Тому необхідним є подальше вдосконалення нормативної бази щодо порядку проведення реорганізації, механізмів оцінки майна, захисту міноритарних учасників та відповідальності органів управління.

Не менш важливим напрямом є розвиток принципу **корпоративної відповідальності**, який передбачає сумлінне виконання учасниками корпоративних відносин своїх обов'язків та врахування інтересів усіх сторін при прийнятті управлінських рішень. Органи управління підприємством мають діяти не лише в межах формального дотримання законодавства, а й відповідно до принципів доброчесності, розумності та врахування довгострокових наслідків своїх дій. Такий підхід сприяє зниженню ризику зловживання корпоративними правами та підвищенню якості управлінських рішень.

Удосконалення організаційно-правових механізмів також передбачає розвиток процедур корпоративного контролю, посилення ролі незалежної оцінки економічної доцільності реорганізації, запровадження ефективних способів врегулювання корпоративних спорів та підвищення відповідальності посадових осіб за прийняті рішення. Особливе значення має створення умов, за яких кожен учасник корпоративних відносин матиме реальну можливість захистити свої права та впливати на процеси, що визначають майбутній розвиток підприємства.

Матриця удосконалення організаційно-правових механізмів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин безпосередньо відображає взаємозв'язок між проблемними аспектами реорганізації, принципами корпоративного управління, механізмами вдосконалення та очікуваними результатами.

Таблиця. Матриця удосконалення організаційно-правових механізмів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин при реорганізації підприємств

Проблемний аспект узгодження інтересів	Зацікавлені сторони	Принцип удосконалення механізму	Організаційно-правові інструменти удосконалення	Очікуваний результат
Низький рівень прозорості прийняття рішень щодо реорганізації	Власники, учасники, інвестори, кредитори, менеджмент	Прозорість	Впровадження обов'язкового розкриття інформації щодо мотивів реорганізації, оцінки активів, умов переходу корпоративних прав та прогнозованих наслідків; формування єдиного інформаційного середовища для учасників	Зменшення інформаційної асиметрії, підвищення довіри до управлінських рішень, зниження ризику корпоративних конфліктів
Недостатній рівень захисту прав міноритарних учасників	Міноритарні власники, акціонери, учасники товариств	Правова визначеність та рівність учасників	Удосконалення процедур голосування, забезпечення права на отримання інформації, можливість незалежної оцінки умов реорганізації, механізми оскарження рішень органів управління	Забезпечення балансу між інтересами більшості та меншості, запобігання корпоративному тиску
Конфлікт між стратегічними рішеннями менеджменту та інтересами власників	Власники, наглядові органи, виконавчі органи управління	Корпоративна відповідальність	Посилення відповідальності посадових осіб, запровадження принципів добросовісного управління, контроль за конфліктами інтересів, залучення незалежних директорів	Підвищення якості управлінських рішень та відповідності дій менеджменту інтересам власників
Невизначеність правових наслідків окремих форм реорганізації	Учасники юридичних осіб, органи управління, державні регулятори	Правова визначеність	Чітке нормативне визначення процедур злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення; деталізація правил правонаступництва та переходу корпоративних прав	Передбачуваність процедур, зменшення кількості правових спорів, підвищення стабільності корпоративних відносин
Ризик порушення прав кредиторів при зміні структури підприємства	Кредитори, контрагенти, фінансові установи	Захист законних інтересів стейкхолдерів	Розширення механізмів повідомлення кредиторів, гарантії виконання зобов'язань, контроль переходу активів і боргів до правонаступників	Збереження фінансової стабільності та довіри контрагентів до підприємства
Відсутність комплексної оцінки економічної доцільності реорганізації	Власники, інвестори, менеджмент	Економічна обґрунтованість рішень	Проведення незалежного аудиту, оцінки вартості підприємства, аналізу синергії від об'єднання або реструктуризації, прогнозування ризиків	Підвищення ефективності реорганізації та мінімізація економічних втрат
Недостатня участь зацікавлених осіб у процесі прийняття рішень	Працівники, інвестори, учасники, кредитори	Корпоративна взаємодія та залучення стейкхолдерів	Проведення консультацій із зацікавленими сторонами, створення механізмів корпоративного діалогу, врахування соціально-економічних наслідків реорганізації	Формування узгоджених рішень та зменшення соціальних і корпоративних ризиків
Недостатнє використання сучасних інструментів корпоративного управління	Органи управління, власники, інвестори	Інноваційність та цифровізація управління	Запровадження електронного документообігу, цифрових платформ корпоративної звітності, автоматизації процедур погодження та контролю	Підвищення швидкості, прозорості та ефективності реорганізаційних процедур

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель демонструє, що ефективність реорганізаційних процесів залежить від комплексного поєднання економічних, управлінських та правових інструментів. Основою такого механізму має бути не лише дотримання законодавчих процедур, а й формування системи корпоративного управління, яка забезпечує прозорість прийняття рішень, правову визначеність дій учасників та відповідальність органів управління за наслідки реорганізації. Саме інтеграція цих принципів дозволяє забезпечити стійкий баланс між інтересами власників, менеджменту, кредиторів та інших стейкхолдерів.

Отже, удосконалення організаційно-правових механізмів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин є необхідною умовою ефектив-

ного проведення реорганізаційних процедур. Поєднання принципів прозорості, правової визначеності та корпоративної відповідальності дозволяє сформувати більш стабільну модель корпоративного управління, у якій економічна ефективність реорганізації поєднується із захистом прав та законних інтересів усіх учасників. Такий підхід сприяє зменшенню корпоративних ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку.

Підвищення ефективності реорганізаційних процесів суб'єктів господарювання потребує комплексного вдосконалення як правових механізмів регулювання, так і економічних інструментів управління трансформаційними змінами. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління характери-

зуються посиленням ролі прозорості, відповідального прийняття рішень, захисту прав учасників та орієнтацією на довгострокову економічну стійкість підприємств. У зв'язку з цим удосконалення механізмів реорганізації має бути спрямоване на забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та інтересами всіх учасників корпоративних відносин.



Рис. 2. Модель механізму узгодження інтересів учасників корпоративних відносин при реорганізації підприємств

Джерело: авторська розробка (візуалізована з використанням засобів ШІ)

Першим напрямом удосконалення є **розвиток нормативно-правового забезпечення реорганізаційних процедур** шляхом деталізації окремих положень корпоративного законодавства. Доцільним є подальше уточнення порядку проведення окремих форм реорганізації, визначення чітких критеріїв оцінки майнових комплексів, регламентація процедур обміну корпоративних прав та посилення гарантій захисту міноритарних учасників. Удосконалення правового регулювання має забезпечити єдність практики застосування норм, зменшити можливості для корпоративних спорів та підвищити передбачуваність правових наслідків реорганізації.

Другим важливим напрямом є **підвищення рівня прозорості та інформаційного забезпечення реорганізаційних процесів**. Сучасна модель корпоративного управління передбачає обов'язкове своєчасне розкриття інформації щодо причин проведення реорганізації, її економічного обґрунтування, оцінки активів, можливих ризиків та очікуваних результатів. Забезпечення доступу учасників до повної та достовірної інформації дозволить знизити рівень інформаційної асиметрії між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими особами, а також сприятиме формуванню довіри до прийнятих рішень.

Третім напрямом є **впровадження ефективних механізмів попередньої економічної оцінки доцільності реорганізації**. Перед прийняттям рішення про злиття, приєднання, поділ, виділення або перетворення необхідним є проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства, оцінки вартості активів, прогнозування економічних результатів та визначення потенційних ризиків. Застосування таких інструментів, як незалежний аудит, фінансовий аналіз та стратегічне планування, дозволить забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і мінімізувати негативні наслідки реорганізації.

Важливим напрямом є **посилення ролі корпоративного управління у процесах прийняття реорганізаційних рішень**. Органи управління підприємствами повинні діяти на основі принципів добросовісності, відповідальності та врахування інтересів усіх груп учасників. Доцільним є розширення практики залучення незалежних експертів, консультантів та представників різних груп стейкхолдерів до оцінки умов реорганізації. Такий підхід сприятиме більш збалансованому прийняттю рішень і зменшенню ризику конфлікту інтересів.

Окремої уваги потребує **удосконалення механізмів захисту прав учасників корпоративних відносин**. Необхідним є розвиток процедур оскарження неправомірних рішень, забезпечення рівного ставлення до всіх власників корпоративних прав, посилення гарантій для міноритарних учасників та

створення ефективних способів врегулювання корпоративних спорів. Це дозволить забезпечити баланс між інтересами більшості та меншості учасників і підвищити стабільність корпоративного середовища.

З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації економіки перспективним напрямом є **використання цифрових технологій у забезпеченні реорганізаційних процедур**. Запровадження електронного документообігу, цифрових платформ для розкриття корпоративної інформації та автоматизації окремих адміністративних процедур може підвищити оперативність, прозорість і контрольованість процесів реорганізації.

Таким чином, підвищення ефективності правового та економічного забезпечення реорганізаційних процесів потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення законодавчої бази, розвиток сучасних моделей корпоративного управління та впровадження економічно обґрунтованих методів прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати більш стабільну систему взаємодії між учасниками корпоративних відносин, забезпечити захист їхніх прав та створити умови для сталого розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що реорганізація суб'єктів господарювання є складним комплексним процесом, у межах якого взаємодіють економічні, правові та корпоративно-управлінські чинники. Ефективність таких трансформацій залежить не лише від економічної доцільності зміни організаційної структури підприємства, а й від здатності забезпечити узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин на основі чітких правових механізмів та принципів відповідального управління.

Встановлено, що основною проблемою реорганізаційних процесів є необхідність досягнення балансу між стратегічними інтересами власників, управлінськими рішеннями органів корпоративного управління, правами кредиторів та інтересами інших зацікавлених осіб. Залежно від форми реорганізації — злиття, приєднання, поділ, виділення чи перетворення — змінюються механізми розподілу корпоративних прав, структура управління, порядок переходу майнових прав та рівень впливу окремих груп учасників. Це зумовлює необхідність застосу-

вання диференційованих підходів до правового та організаційного забезпечення кожного виду реорганізаційних процедур.

Дослідження показало, що нормативно-правове регулювання відіграє визначальну роль у забезпеченні захисту прав учасників корпоративних відносин. Саме правові норми створюють умови для прозорого прийняття рішень, визначають порядок здійснення реорганізації, гарантують захист майнових прав учасників та встановлюють механізми відповідальності органів управління. Водночас сучасні умови розвитку корпоративного сектору потребують подальшого вдосконалення законодавчого регулювання з метою підвищення правової визначеності та зменшення ризиків виникнення корпоративних конфліктів.

Обґрунтовано, що важливими передумовами ефективної реорганізації є забезпечення прозорості процедур, доступності інформації для учасників, справедливого врахування інтересів різних груп стейкхолдерів та посилення корпоративної відповідальності органів управління. Реалізація цих принципів дозволяє мінімізувати інформаційну асиметрію, запобігати зловживанню корпоративними правами та формувати довіру між учасниками корпоративних відносин.

Запропоновано напрями підвищення ефективності правового та економічного забезпечення реорганізаційних процесів, що передбачають удосконалення нормативної бази, посилення механізмів захисту міноритарних учасників, впровадження незалежної оцінки економічної доцільності реорганізації, розвиток цифрових інструментів корпоративного управління та розширення практики залучення незалежних експертів до прийняття стратегічних рішень.

Отже, узгодження економіко-правових норм і корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації є необхідною умовою забезпечення стабільності та ефективності функціонування підприємств. Формування збалансованого організаційно-правового механізму реорганізації, заснованого на принципах прозорості, правової визначеності та корпоративної відповідальності, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання, зниженню корпоративних ризиків та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Продкун В. М. Фінансове забезпечення інвестиційною діяльністю підприємств. *Теоретичні та емпіричні наукові дослідження: понятті і тенденції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Оксфорд, 24 лип. 2020 р.). Т. 1. С. 97–98. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.35>
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27–40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50>

3. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2 (87). С. 186–202. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-185-202>
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в контексті сталого розвитку національної економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. Київ, 2020. С. 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94>
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107)
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2021. № 10. С. 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50>
7. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
8. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217>
9. Hutsaliuk O. M., Zakharchenko O. V., Yakusheva O. V. State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5–16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>
10. Hutsaliuk O., Mankuta Ya., Yakusheva O. Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 28, № 1–2. С. 23–33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>

Надійшла до редакції 11.06.2026

Прийнята до друку 21.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Prodkun, V. M. (2020, July 24). Financial support of investment activities of enterprises. In *Theoretical and empirical scientific research: [Materials of the international scientific and practical conference]* (pp. 97–98). Vol. 1. Oxford. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.35> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2022). Economic and legal mechanisms for regulating foreign economic activity of service enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 3(80), 27–40. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50> [in Ukrainian].
3. Us, G. O., Remzina, N. A., & Bash, S. O. (2024). Modeling corporate governance systems from the perspective of integration processes, innovative development and marketing management. *Development of management and management methods in transport*, 2 (87), 186–202. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-185-202> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2020). Safety management of aviation transport in the context of sustainable development of the national economy. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's annals*, 82–94. Kyiv <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94> [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2021). Management of strategic development of transport infrastructure of the national economy. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 1 (23), 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Sukhacheva, O. O. (2021). Vectors of development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's annals*, 10, 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in the innovation and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4> [in Ukrainian].
8. Saliga, K. S., Hutsaliuk, O. M., & Nebaba, N. O. (2018). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of a corporate integration association. *Effective Economy*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217> [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M., Zakharchenko, O. V., & Yakusheva, O. V. (2022). State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic sciences*, 66, 5–16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>
10. Hutsaliuk, O., Mankuta, Ya., & Yakusheva, O. (2024). Adaptive models of management of innovative project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness. *Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series «Economic sciences»*, 28(1–2), 23–33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>

Received: 11.06.2026

Accepted: 21.07.2026

Published: 29.09.2026

Декларація щодо використання генеративного штучного інтелекту (ШІ)

Я, як автор, заявляю про використання генеративного ШІ під час підготовки рукопису.

Відповідно до принципів прозорості академічної доброчесності, повідомляю, що окремі творчі завдання були делеговані генеративному ШІ під повним авторським контролем і з обов'язковою перевіркою, редагуванням та доопрацюванням отриманих результатів.

Делеговані завдання:

- візуалізація (створення концептуальної схеми/рисунка щодо механізму узгодження інтересів учасників корпоративних відносин при реорганізації);
- редакційне опрацювання окремих фрагментів тексту (структурування, стилістичне вдосконалення та форматування матеріалу).

Використаний інструмент генеративного штучного інтелекту: OpenAI ChatGPT (GPT-5.5).

Мною самостійно здійснено наукове опрацювання матеріалу, перевірку достовірності викладених положень, остаточне редагування та я несу повну відповідальність за зміст, наукову новизну, коректність висновків і фінальну редакцію рукопису.

Інструменти генеративного штучного інтелекту не є авторами наукової роботи та не несуть відповідальності за її зміст.

Литвиненко А. О. Диспозиції узгодження економіко-правових норм та корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації

У статті досліджуються теоретико-правові та економічні засади узгодження економіко-правових норм із корпоративними інтересами учасників господарських товариств у процесі здійснення різних форм реорганізації підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективного балансу між вимогами законодавчого регулювання, стратегічними цілями суб'єктів господарювання та правами окремих учасників корпоративних відносин. Реорганізація підприємств у формах злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення є складним трансформаційним процесом, що потребує комплексного врахування як економічних інтересів власників і менеджменту, так і правових гарантій захисту учасників.

У роботі визначено основні диспозиції узгодження нормативних приписів із корпоративними інтересами, розкрито роль правових механізмів регулювання корпоративних відносин та обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень під час реорганізації. Особливу увагу приділено питанням забезпечення прозорості процедур, захисту майнових прав учасників, запобігання корпоративним конфліктам та формування ефективної системи взаємодії між суб'єктами корпоративного управління.

Проаналізовано взаємозв'язок між економічною доцільністю реорганізаційних заходів та юридичними обмеженнями, що визначають порядок їх реалізації. Встановлено, що гармонізація економічних і правових інтересів є необхідною умовою стабільного розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та збереження довіри між учасниками корпоративних відносин. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів узгодження інтересів учасників у процесі реорганізації шляхом оптимізації нормативного регулювання, посилення корпоративного контролю та впровадження принципів доброчесного управління.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку корпоративного права, удосконалення практики управління підприємствами та формування ефективних моделей проведення реорганізаційних процедур в умовах динамічного економічного середовища.

Ключові слова: реорганізація підприємств, корпоративні інтереси, економіко-правові норми, корпоративне управління, злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення, учасники господарських товариств, корпоративний конфлікт, правове регулювання, захист прав учасників, узгодження інтересів.

Lytvynenko A. Frameworks for aligning economic-legal norms and the corporate interests of participants under various forms of reorganization

The article examines the theoretical, legal, and economic foundations of harmonizing economic and legal norms with the corporate interests of business entity participants during various forms of enterprise reorganization. The relevance of the study is determined by the need to ensure an effective balance between legislative requirements, the strategic objectives of business entities, and the rights of individual participants in corporate relations. Enterprise reorganization in the forms of merger, accession, division, separation, and transformation represents a complex transformation process that requires comprehensive consideration of both the economic interests of owners and management and the legal guarantees for the protection of participants' rights.

The study identifies the main dispositions for coordinating regulatory requirements with corporate interests, reveals the role of legal mechanisms in regulating corporate relations, and substantiates the need to improve approaches to managerial decision-making during reorganization processes. Particular attention is paid to ensuring procedural transparency, protecting the property rights of participants, preventing corporate conflicts, and forming an effective system of interaction between corporate governance entities.

The article analyzes the relationship between the economic feasibility of reorganization measures and the legal restrictions that determine the procedure for their implementation. It is established that the harmonization of economic and legal interests is a necessary condition for sustainable enterprise development, increasing competitiveness, and maintaining trust among participants in corporate relations. The study proposes directions for improving mechanisms for coordinating participants' interests during reorganization through optimization of regulatory frameworks, strengthening corporate control, and implementing principles of good corporate governance.

The findings of the research can be used for further development of corporate law, improvement of enterprise management practices, and formation of effective models for implementing reorganization procedures in a dynamically changing economic environment.

Keywords: enterprise reorganization, corporate interests, economic and legal norms, corporate governance, merger, accession, division, separation, transformation, participants of business entities, corporate conflict, legal regulation, protection of participants' rights, coordination of interests.

Ганна Миколаївна Коптева,
д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0002-3082-2094
e-mail: Hanna.Koptieva@khpi.edu.ua;
Андрій Володимирович Кулик,
аспірант,
ORCID 0009-0008-8412-3468
e-mail: Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Постановка проблеми. Зростання геополітичної нестабільності, прискорення технологічних змін, цифрова трансформація економіки, порушення глобальних ланцюгів постачання та підвищення частоти кризових явищ суттєво ускладнюють забезпечення довгострокового розвитку підприємств. За таких умов традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на мінімізацію наслідків криз і відновлення докризового стану, вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та конкурентоспроможності. Все більшої актуальності набувають підходи, що передбачають не лише реагування на кризові явища, а й стратегічну трансформацію підприємства, спрямовану на формування нових джерел створення цінності та забезпечення його довгострокової стійкості.

У сучасній теорії менеджменту таку трансформацію пов'язують із розвитком концепцій стратегічних змін, стратегічного оновлення, організаційної стійкості та динамічних здібностей, які розглядають здатність підприємства до адаптації як безперервний процес переосмислення стратегії, ресурсної конфігурації та способів ведення бізнесу. Водночас більшість існуючих досліджень зосереджується на окремих аспектах цих процесів, тоді як питання їх інтеграції в єдиний механізм стратегічного відтворення підприємства залишаються недостатньо розробленими.

Особливої актуальності набуває обґрунтування механізмів, що забезпечують практичну реалізацію стратегічного відтворення підприємства. Ключову роль у цьому відіграють трансформація бізнес-моделі та перебудова архітектури бізнес-процесів, які створюють передумови не лише для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а й для формування нових конкурентних переваг. Водночас взаємозв'язок зазначених процесів та їх поєднання в єдину логіку стратегічного відтворення залишаються недостатньо розкритими в науковій літературі. Це зумовлює актуальність дослідження,

спрямованого на розроблення концептуального підходу до стратегічного відтворення підприємства на основі трансформації бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів в умовах кризових викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі простежується поступовий перехід від традиційного антикризового управління до стратегічного управління змінами, спрямованого не лише на подолання наслідків криз, а й на забезпечення довгострокової адаптації підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [1–5]. Зокрема, Г. М. Коптева та А. В. Кулик [1] обґрунтовують теоретико-методологічне підґрунтя управління організаційними змінами, при цьому у статті [2] розвивається стратегічний аспект цього напрямку, обґрунтовуючи необхідність інтеграції адаптаційних і антикризових механізмів у систему стратегічного управління підприємством. Інші автори досліджують стратегічні аспекти антикризового управління підприємством [3], розвивають підходи до формування системи стратегічного антикризового менеджменту [4], узагальнюють сучасні концепції стратегічних змін, систематизуючи їх передумови, процеси та результати [5]. Попри спільне визнання стратегічного характеру організаційних змін, їхні підходи відрізняються предметом дослідження та рівнем концептуалізації.

Подальший розвиток зазначених підходів пов'язаний із концепцією стратегічного оновлення (strategic renewal), у межах якої акцент зроблено на безперервному переосмисленні конкурентної позиції підприємства, його ресурсної конфігурації та бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища [6]. Водночас сучасні дослідження організаційної стійкості демонструють зміну наукових поглядів від трактування «resilience» як здатності відновлювати діяльність після кризових подій до її розуміння як стратегічної характеристики підприємства, що забезпечує адаптацію, трансформацію та



формування нових конкурентних переваг [7; 8]. Аналогічний підхід закладений і в ДСТУ EN ISO 22301:2021, який визначає системні вимоги до забезпечення безперервності бізнесу, проте не розкриває механізмів реалізації стратегічної трансформації підприємства [9].

Теоретичною основою сучасних моделей стратегічної адаптації є концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка пояснює здатність підприємства своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, мобілізувати ресурси та трансформувати організаційні процеси відповідно до нових умов розвитку [10–13]. Дослідники O. Schilke, S. Hu та C. E. Helfat [10] систематизували сучасні дослідження динамічних здібностей, запропонували узагальнену модель їхніх передумов, механізмів, складових та результатів, а також окресливши напрями подальших досліджень. Автори статті C. N. Pitelis, D. J. Teece та H. Yang [11] розвинули концепцію динамічних здібностей у контексті стратегічного розвитку, обґрунтувавши ключову роль здатності до виявлення можливостей (sensing), їх використання (seizing) та трансформації ресурсної бази й організаційних процесів (transforming) у формуванні та реалізації стратегії підприємства. У праці W. Huang та T. Ichikohji [12] емпірично підтверджено взаємозв'язок між динамічними здібностями та інноваціями бізнес-моделі, та доведено, що вплив окремих компонентів (sensing, seizing, transforming) на її елементи є неоднаковим і залежить від динаміки зовнішнього середовища. При цьому, T. P. Joussen, D. K. Kanbach та S. Kraus [13] розглядають динамічні здібності як основу формування організаційної стійкості, інтегруючи їх у цілісну модель стратегічних змін підприємства. Попри спільне визнання визначальної ролі динамічних здібностей у забезпеченні адаптації та стратегічних змін підприємства, наведені дослідження відрізняються за предметом аналізу та рівнем концептуалізації. Так, роботи [10, 11] переважно спрямовані на розвиток теоретичних засад концепції динамічних здібностей, тоді як дослідження [12, 13] акцентують увагу на їх емпіричному прояві у процесах інновації бізнес-моделі та формування організаційної стійкості. Разом із тим у розглянутих працях недостатньо розкрито механізм інтеграції компонентів sensing, seizing і transforming із трансформацією бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів та ресурсної конфігурації підприємства в межах єдиної концептуальної моделі стратегічного відтворення [12; 14; 15].

Суттєвого розвитку останніми роками набули дослідження, присвячені трансформації бізнес-моделей як одному з ключових механізмів адаптації підприємств до кризових умов, цифрової трансформації та змін ринкового середовища [14–18]. При цьому бізнес-модель розглядається не як сукуп-

ність окремих елементів діяльності, а як цілісна система, зміна якої передбачає комплексну перебудову принципів функціонування підприємства, його бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та механізмів створення конкурентних переваг. Водночас більшість праць зосереджена на питаннях трансформації бізнес-моделі [14–18], тоді як її взаємозв'язок зі стратегічним відтворенням підприємства та перебудовою архітектури бізнес-процесів залишається недостатньо розкритим [5–8; 14–18].

Практична реалізація трансформації бізнес-моделі безпосередньо пов'язана з удосконаленням архітектури бізнес-процесів. Сучасні дослідження у сфері управління бізнес-процесами та архітектури підприємства обґрунтовують необхідність комплексного проєктування бізнес-процесів як основи реалізації стратегічних змін, цифрової трансформації та підвищення ефективності діяльності підприємств [19; 20]. Проте зазначені дослідження переважно розглядають процесну архітектуру як самостійний об'єкт управління, без достатнього врахування її ролі у стратегічному відтворенні підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження розкривають окремі аспекти стратегічної адаптації підприємства – забезпечення організаційної стійкості, стратегічного оновлення, розвитку динамічних здібностей і трансформації бізнес-моделі. Натомість у науковій літературі недостатньо розкрито питання їх комплексної інтеграції в межах єдиної концептуальної моделі, яка б описувала повний цикл переходу підприємства від кризового впливу до нової траєкторії стратегічного розвитку. Саме зазначена наукова прогалина зумовила розроблення авторської концептуальної моделі стратегічного відтворення підприємства.

Метою статті є розроблення авторської концептуальної моделі стратегічного відтворення підприємства в умовах кризових викликів. Для досягнення поставленої мети необхідно:

- обґрунтувати теоретичні засади стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища;
- визначити взаємозв'язок трансформації бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів у забезпеченні стратегічного відтворення підприємства;
- розробити авторську концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства та обґрунтувати логіку її функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні концепції стратегічного управління розглядають забезпечення довгострокового розвитку підприємства як результат поєднання стратегічних змін, організаційної стійкості, динамічних здібностей, стратегічного оновлення та трансформації бізнес-моделі [5–8; 10–18]. Незважаючи на суттєвий розвиток цих наукових напрямів, більшість існу-

ючих моделей зосереджується на дослідженні окремих аспектів адаптації підприємства до кризових умов, не забезпечуючи їх інтеграції у цілісний механізм стратегічного відтворення. Зокрема, недостатньо розкритими залишаються взаємозв'язки між трансформацією бізнес-моделі, перебудовою архітектури бізнес-процесів та реалізацією стратегічних змін у межах єдиної концептуальної моделі.

У межах цього дослідження під стратегічним відтворенням підприємства пропонується розуміти безперервний процес цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямований на забезпечення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг в умовах кризових викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, якщо стратегічне відновлення орієнтоване на подолання наслідків кризи, стратегічне оновлення — на адаптацію до змін, а стратегічна

регенерація — на відновлення стратегічного потенціалу, то стратегічне відтворення є ширшою концепцією, яка охоплює всі зазначені процеси та забезпечує формування нової траєкторії довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Теоретичною основою запропонованої концептуальної моделі є теорія динамічних здібностей, відповідно до якої стратегічна адаптація підприємства забезпечується через взаємопов'язані процеси виявлення можливостей і загроз (sensing), прийняття стратегічних рішень щодо використання нових можливостей (seizing) та трансформації ресурсної бази, організаційної структури й бізнес-процесів (transforming) [10; 11]. У запропонованому дослідженні зазначені процеси конкретизовано з урахуванням особливостей функціонування підприємства в кризовому середовищі та інтегровано з трансформацією бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів як ключових інструментів стратегічного відтворення (див. таблицю).

Таблиця. Інтерпретація концепції динамічних здібностей у концептуальній моделі стратегічного відтворення підприємства

Компонент концепції динамічних здібностей	Реалізація у запропонованій моделі	Очікуваний результат
Sensing (виявлення загроз і можливостей)	Моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікація слабких сигналів, стратегічна діагностика	Своєчасне виявлення потреби у стратегічному відтворенні
Seizing (мобілізація та реалізація можливостей)	Вибір режиму стратегічних змін, трансформація бізнес-моделі, формування програми змін	Узгодження стратегічних рішень із новими умовами функціонування та формування програми ресурсного забезпечення реалізації стратегічних рішень
Transforming (трансформація та рекомбінація ресурсів і процесів)	Перебудова архітектури бізнес-процесів, організаційне навчання, контроль і закріплення змін	Перехід підприємства до зони стратегічного відтворення та формування нових конкурентних переваг

Джерело: розроблено та адаптовано авторами на основі [10; 11]

Теоретичний вибір бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів як центральних елементів концептуальної моделі зумовлений тим, що саме вони забезпечують взаємозв'язок між стратегічними рішеннями та їх практичною реалізацією. Бізнес-модель визначає логіку створення й привласнення цінності, тоді як архітектура бізнес-процесів забезпечує її операціоналізацію через відповідну перебудову процесів, ресурсних потоків і механізмів координації діяльності підприємства.

Запропонований підхід ґрунтується на припущенні, що кризова ситуація не повинна розглядатися виключно як загроза функціонуванню підприємства. За наявності своєчасної стратегічної діагностики, адекватної трансформації бізнес-моделі та перебудови архітектури бізнес-процесів криза може стати каталізатором стратегічного відтворення, забезпечуючи перехід підприємства до нового рівня організаційного розвитку. Відповідно до цієї логіки розроблено концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства, яку наведено на рисунку.

Отже, кризова ситуація має розглядатися як певний переломний момент, в рамках якого підприємство може або втратити значну частину потенціалу, або використати кризу як поштовх до стратегічного відтворення через зміну бізнес-моделі та архітектури процесів.

Представлена концептуальна модель відображає процес активізації стратегічного відтворення підприємства залежно від глибини кризових явищ та обраного режиму управління. Вона демонструє можливі траєкторії розвитку підприємства від моменту виникнення дестабілізуючого впливу до переходу в зону стратегічного відтворення, а також визначає логічну послідовність етапів реалізації трансформаційних заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової адаптації та організаційної стійкості.

Трансформація бізнес-моделі набуває практичної реалізації через відповідну перебудову архітектури бізнес-процесів, яка забезпечує узгодження нової логіки створення, доставки та привласнення

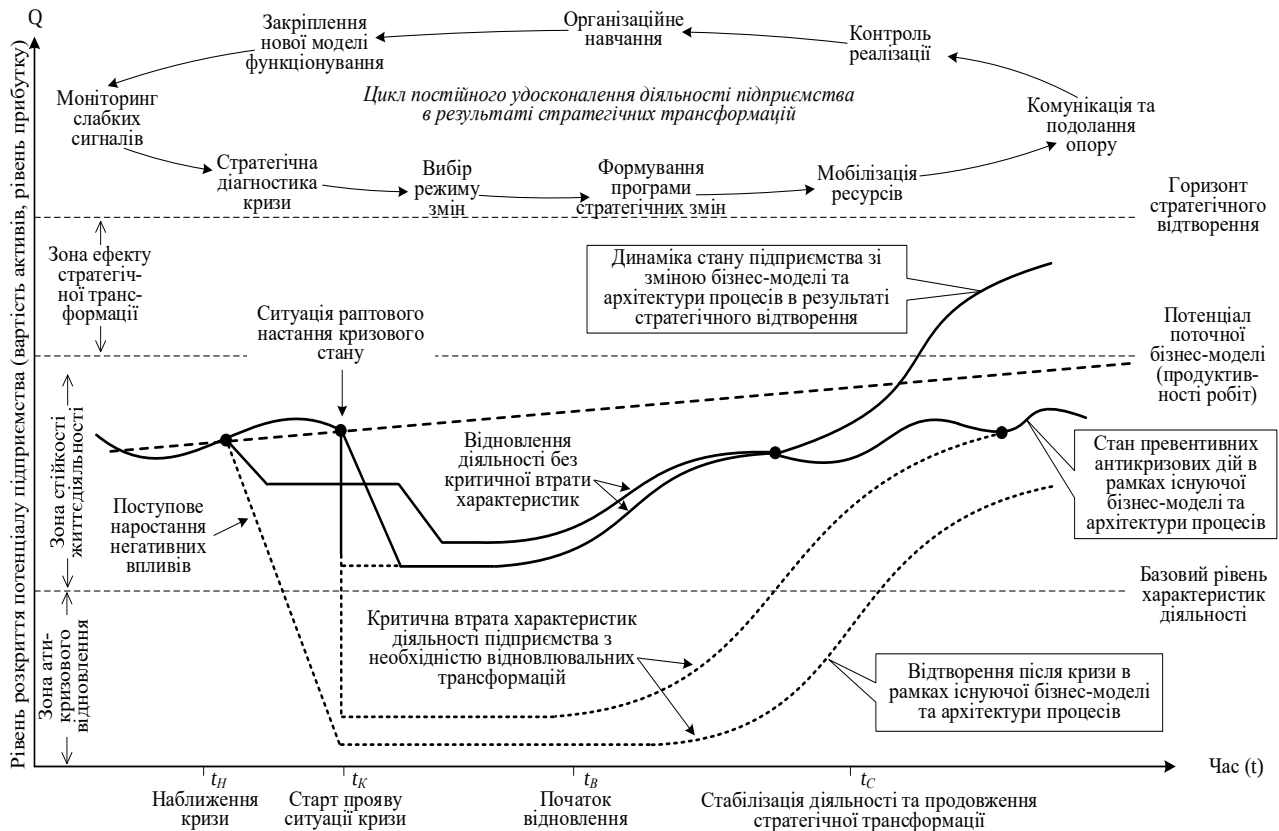


Рисунок. Концептуальна модель реалізації стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища

Джерело: авторська розробка на основі ISO 22301 [9]

цінності з операційною діяльністю підприємства. Зміни ключових елементів бізнес-моделі, зокрема ціннісної пропозиції, клієнтських сегментів, каналів взаємодії, партнерської мережі, ресурсного забезпечення та механізмів формування доходів, зумовлюють необхідність перегляду складу, структури й взаємозв'язків бізнес-процесів. Відповідно, архітектура бізнес-процесів виступає операційним каркасом стратегічного відтворення, забезпечуючи практичну реалізацію стратегічних рішень шляхом перепроектування процесів, перерозподілу ресурсів, оновлення функціональних взаємодій і механізмів координації діяльності підприємства.

На відміну від звичайного відновлення після негативного впливу, стратегічне відтворення передбачає не повернення до попередньої траєкторії, а перехід до якісно вищого рівня продуктивності, підвищення вартості активів і зростання організаційної спроможності підприємства. У цьому сенсі вихід із кризи має розглядатися не як механічне усунення наслідків дестабілізації, а як керована трансформація способу створення цінності, логіки взаємодії з ринком, конфігурації ресурсів і структури ключових бізнес-процесів. Таким чином, стан підприємства може суттєво відрізнятись (перебувати в зоні стійкості, зоні ефекту стратегічної трансформації або зоні антикризового відновлення),

а отже, управлінська реакція має залежати від глибини спаду та здатності організації зберігати керованість у перехідному періоді. Якщо кризовий стан не призводить до критичної втрати характеристик діяльності, підприємство може обмежитися відновленням поточної моделі, однак такий варіант тільки дозволяє стабілізувати звичний режим функціонування без суттєвого оновлення конкурентної основи. Натомість, у разі критичної втрати характеристик діяльності виникає потреба у відновлювальних трансформаціях, які мають бути спрямовані не тільки на повернення докризових параметрів результативності, але й на перегляд бізнес-моделі, процесної архітектури та стратегічних пріоритетів.

Логіка моделі передбачає, що розвиток кризової ситуації супроводжується переходом підприємства між якісно різними станами, кожен із яких потребує відповідного управлінського режиму та інструментів стратегічних змін. Саме послідовність цих переходів визначає траєкторію стратегічного відтворення підприємства.

Архітектура процесів у такій трансформації виконує роль операційного каркаса, через який стратегічні рішення переводяться у конкретні дії, процедури, відповідальність, ресурси та показники результативності. Якщо бізнес-модель визначає, за рахунок чого підприємство має вижити й розвива-

тися після кризи, то процесна архітектура окреслює, як саме ця нова логіка буде реалізована в операційній, управлінській, фінансовій, кадровій, інноваційній та комунікаційній площинах. Саме тому мобілізація ресурсів стає не просто етапом забезпечення змін, а передумовою перебудови внутрішньої системи підприємства відповідно до обраної стратегії відтворення.

Комунікація та подолання опору в цьому контексті мають не допоміжне, а системоутворювальне значення, оскільки зміна бізнес-моделі й процесів неминує зачіпати ролі, повноваження, звички, компетентності та очікування персоналу. Контроль реалізації забезпечує перевірку того, чи справді трансформація виводить підприємство на траєкторію стратегічного відновлення, а не лише імітує зміни через окремі організаційні або процедурні коригування. Організаційне навчання виступає механізмом накопичення нового досвіду, завдяки якому підприємство поступово закріплює нову модель функціонування й формує здатність до подальшого реагування на зміни середовища. Закріплення нової моделі функціонування означає, що результати антикризової трансформації мають бути інституціоналізовані в оновлених процесах, правилах, структурах, компетенціях, цифрових рішеннях, системах контролю та управлінській культурі. Найбільш продуктивною траєкторією, відображеною на рисунку, є динаміка, за якої підприємство після кризи не просто відновлює попередній рівень діяльності, а виходить на горизонт стратегічного відтворення з вищим потенціалом поточної бізнес-моделі та продуктивності робіт. Отже, вихід із кризи через стратегічні зміни бізнес-моделі й архітектури процесів слід розглядати як послідовний цикл: раннє виявлення сигналів кризи, стратегічна діагностика, вибір режиму змін, програмування трансформації, мобілізація ресурсів, комунікаційне забезпечення, контроль реалізації, організаційне навчання та закріплення нового способу функціонування підприємства.

Таким чином, особливо актуальною запропонована концептуальна модель є для підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, посилення кризових викликів, цифрової трансформації та необхідності системної перебудови бізнес-моделі. За

таких умов інтеграція стратегічних змін із трансформацією бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів стає ключовою передумовою забезпечення організаційної стійкості й довгострокового розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження розвинено теоретичні положення стратегічного управління підприємством в умовах кризового середовища шляхом обґрунтування концепції стратегічного відтворення як безперервного процесу трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямованого на забезпечення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні авторського підходу до трактування стратегічного відтворення підприємства як безперервного процесу забезпечення його довгострокового стратегічного розвитку та розробленні концептуальної моделі стратегічного відтворення, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує концепції стратегічного оновлення, стратегічної регенерації, інновацій бізнес-моделі та динамічних здібностей у цілісну систему взаємопов'язаних етапів і механізмів формування нових конкурентних переваг підприємства. Запропонована концептуальна модель, на відміну від традиційних підходів до антикризового управління, розглядає кризу не лише як джерело загроз, а й як каталізатор стратегічних змін і якісного розвитку підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі як теоретико-методологічної основи для формування стратегій відновлення і трансформації підприємств, а також для удосконалення бізнес-моделі та архітектури бізнес-процесів відповідно до характеру кризових викликів і стратегічних цілей розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком запропонованої концептуальної моделі шляхом розроблення методичного інструментарію оцінювання стратегічного відтворення підприємства, розроблення системи показників оцінювання результативності її реалізації та верифікації її положень на підприємствах різних видів економічної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коптева Г. М., Кулик А. В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>
2. Кулик А. В. Стратегічні аспекти управління змінами на підприємствах в динамічному бізнес-середовищі в умовах кризових ситуацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11 (2). С. 234–238. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-43>
3. Zavidna L., Namliiev Y., Dudukalova O. Formulating a crisis-management strategy for an enterprise. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*. 2025. No. 2 (1). P. 46–53. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2025-v2-i1-004>
4. Єщенко М., Точонов І., Петленко Т. Стратегічний менеджмент будівельних підприємств в умовах кризової ситуації. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87. № 2. С. 181–187. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181

5. Acciarini C., Boccardelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. № 21 (4). P. 782–802. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
6. Raoofian A., Ghatari A. R., Manesh M. F., Palumbo R. Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. № 33 (12). P. 75–104. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
7. Oliveira L. M., Barbosa P. L., Marx R. Organizational resilience: A promising concept for organizational strategy or just a new buzzword? *Multinational Business Review*. 2026. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1108/MBR-08-2024-0158>
8. Malik F. S., Terzidis O. The metamorphosis of organizational resilience: A strategic roadmap for SMEs in the digital age. *Review of Managerial Science*. 2026. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01002-3>
9. ДСТУ EN ISO 22301:2021. Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). Національний орган стандартизації, 2021. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909
10. Schilke O., Hu S., Helfat C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*. 2018. № 12 (1). P. 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
11. Pitelis C. N., Teece D. J., Yang H. Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 2024. No. 61 (8). P. 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
12. Huang W., Ichikohji T. Do dynamic capabilities facilitate business model innovation in small and medium-sized Chinese family companies? *International Journal of Innovation Management*. 2022. No. 26 (6). Art. 2250040. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500402>
13. Joussen T. P., Kanbach D. K., Kraus S. Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*. 2025. No. 34 (4). P. 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
14. Inigo E. A., Albareda L., Ritala P. Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*. 2017. No. 24 (5). P. 515–542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
15. Gregurec I., Tomićić Furjan M., Tomićić-Pupek K. The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*. 2021. № 13 (3). Art. 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
16. Zamani E. D., Griva A., Conboy K. Using business analytics for SME business model transformation under pandemic time pressure. *Information Systems Frontiers*. 2022. No. 24 (4). P. 1145–1166. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>
17. Dobrowolska E., Sliż P. Business model transformation during the COVID-19 pandemic: Example of the automotive industry. *E-mentor*. 2023. No. 2 (99). P. 69–82. <https://doi.org/10.15219/em99.1607>
18. Cruz-Sanchez O., Cruz-Cazares C., Hernandez-Vivanco A. Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2026. No. 204. Art. 115835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
19. Akinbowale O. E., Zerihun M. F., Mashigo P. Business process management framework: Systematic review of the trends, potentials and future. *Cogent Business & Management*. 2026. No. 13 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2627025>
20. Atencio E., Bustos G., Mancini M. Enterprise architecture approach for project management and project-based organizations: A review. *Sustainability*. 2022. № 14 (16). Art. 9801. <https://doi.org/10.3390/su14169801>

Надійшла до редакції 03.08.2026

Прийнята до друку 07.09.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Koptieva, H. M., & Kulyk, A. V. (2024). Theoretical and methodological framework for optimizing decision-making in change management at enterprises under a dynamic business environment. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243> [in Ukrainian].
2. Kulyk, A. V. (2026). Strategic aspects of change management at enterprises in a dynamic business environment under crisis conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(2), 234–238. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-43> [in Ukrainian].
3. Zavidna, L., Namliev, Y., & Dudukalova, O. (2025). Formulating a crisis-management strategy for an enterprise. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2025-v2-i1-004>
4. Yeshchenko, M., Tochono, I., & Petlenko, T. (2024). Strategic management of construction enterprises in conditions of crisis situation. *Galician Economic Journal*, 87(2), 181–187. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181 [in Ukrainian].
5. Acciarini, C., Boccardelli, P., & Peruffo, E. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*, 21(4), 782–802. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
6. Raoofian, A., Ghatari, A. R., Manesh, M. F., & Palumbo, R. (2025). Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 75–104. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
7. Oliveira, L. M., Barbosa, P. L., & Marx, R. (2026). Organizational resilience: A promising concept for organizational strategy or just a new buzzword? *Multinational Business Review* [Advance online publication]. <https://doi.org/10.1108/MBR-08-2024-0158>
8. Malik, F. S., & Terzidis, O. (2026). The metamorphosis of organizational resilience: A strategic roadmap for SMEs in the digital age. *Review of Managerial Science* [Advance online publication]. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01002-3>
9. National Standardization Body. (2021). DSTU EN ISO 22301:2021. Security and resilience. Business continuity management systems – Requirements (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT). https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909
10. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
11. Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(8), 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>

12. Huang, W., & Ichikohji, T. (2022). Do dynamic capabilities facilitate business model innovation in small and medium-sized Chinese family companies? *International Journal of Innovation Management*, 26(6), 2250040. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500402>
13. Joussem, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(4), 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
14. Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515–542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
15. Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>
16. Zamani, E. D., Griva, A., & Conboy, K. (2022). Using business analytics for SME business model transformation under pandemic time pressure. *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1145–1166. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>
17. Dobrowolska, E., & Sliż, P. (2023). Business model transformation during the COVID-19 pandemic: Example of the automotive industry. *E-mentor*, 2(99), 69–82. <https://doi.org/10.15219/em99.1607>
18. Cruz-Sanchez, O., Cruz-Cazares, C., & Hernandez-Vivanco, A. (2026). Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 204, 115835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
19. Akinbowale, O. E., Zerihun, M. F., & Mashigo, P. (2026). Business process management framework: Systematic review of the trends, potentials and future. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2627025>
20. Atencio, E., Bustos, G., & Mancini, M. (2022). Enterprise architecture approach for project management and project-based organizations: A review. *Sustainability*, 14(16), 9801. <https://doi.org/10.3390/su14169801>

Received: 03.08.2026

Accepted: 07.09.2026

Published: 29.09.2026

Коптєва Г. М., Кулик А. В. Концептуальна модель стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища

Розроблено концептуальну модель стратегічного відтворення підприємства, яка відображає логіку реалізації ключових етапів стратегічної трансформації та забезпечує взаємозв'язок трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації й управлінських механізмів. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні авторського трактування стратегічного відтворення підприємства як безперервного процесу цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, архітектури бізнес-процесів, ресурсної конфігурації та управлінських механізмів, спрямованого на досягнення довгострокової адаптації, організаційної стійкості та формування нових конкурентних переваг, а також у розробленні концептуальної моделі стратегічного відтворення, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує концепції стратегічного оновлення, стратегічної регенерації, інновацій бізнес-моделі та динамічних здібностей у цілісну логіку стратегічного відтворення підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі як теоретико-методологічної основи для розроблення стратегій трансформації та відновлення підприємств, а також удосконалення бізнес-моделі й архітектури бізнес-процесів відповідно до характеру кризових викликів і стратегічних цілей розвитку.

Ключові слова: архітектура бізнес-процесів, бізнес-модель, динамічні здібності, концептуальна модель, кризове середовище, організаційна стійкість, стратегічне відтворення підприємства, стратегічні зміни.

Koptieva H., Kulyk A. A conceptual model of enterprise strategic reproduction in a crisis environment

A conceptual model of enterprise strategic reproduction has been developed, reflecting the logic of implementing the key stages of strategic transformation and ensuring the interconnection between business model transformation, business process architecture, resource configuration, and management mechanisms. The scientific novelty of the study lies in substantiating the author's interpretation of enterprise strategic reproduction as a continuous process of purposeful transformation of the business model, business process architecture, resource configuration, and management mechanisms aimed at achieving long-term adaptation, organizational resilience, and the creation of new competitive advantages. In addition, the study develops a conceptual model of enterprise strategic reproduction which, unlike existing approaches, combines the concepts of strategic renewal, strategic regeneration, business model innovation, and dynamic capabilities into a coherent framework for enterprise strategic reproduction. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed conceptual model as a theoretical and methodological foundation for developing enterprise transformation and recovery strategies, as well as for improving business models and business process architecture in accordance with the nature of crisis challenges and long-term strategic development objectives.

Keywords: business model, business process architecture, conceptual model, crisis environment, dynamic capabilities, enterprise strategic reproduction, organizational resilience, strategic change.

Олексій Миколайович Гуцалюк,

академік АЕН України, д-р. екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Марія Вікторівна Бугаєва,

канд. екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-7460-9279

e-mail: bmw87forever@gmail.com;

Богдан Васильович Дмитришин,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-9519-0104

e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

Олександр Сергійович Гаврилов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0001-7762-954X

e-mail: havrylov.oleksandr@gmail.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану агропромислові підприємства України функціонують під впливом комплексних ризиків: руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, дефіциту фінансових ресурсів, ускладнення експорту, зростання собівартості, нестачі трудового потенціалу та посилення загроз продовольчій безпеці. За таких умов інноваційна діяльність набуває не лише значення чинника технологічного оновлення, а й стає інструментом адаптації, виживання та забезпечення економічної стійкості агропромислових підприємств. Традиційні механізми підтримки інноваційної діяльності — державне фінансування, кредитування, інвестиційні програми, дорадчі послуги, цифровізація та коопераційні форми розвитку, — виявилися недостатньо адаптованими до умов воєнної економіки. Вони не повною мірою враховують безпекові ризики, територіальну диференціацію втрат, обмежений доступ до ресурсів, потребу у швидких технологічних рішеннях і необхідність відновлення критично важливих виробничих процесів. Попри наявність наукових досліджень щодо інноваційного розвитку аграрного сектору, цифровізації агробізнесу та підвищення його стійкості, недостатньо обґрунтованими залишаються питання трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств саме в умовах воєнного стану. Це зумовлює потребу у формуванні адаптивної системи підтримки інновацій, яка поєднуватиме фінансові, інституційні, цифрові, організа-

ційно-коопераційні, міжнародно-грантові та безпечно-орієнтовані інструменти. Отже, наукова проблема полягає в необхідності переосмислення існуючих механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств і їх трансформації відповідно до викликів воєнного стану, завдань економічної стійкості, технологічної модернізації та післявоєнного відновлення агропромислового сектору України.

Актуальність дослідження визначається зростанням ролі інновацій як ключового чинника відновлення та стратегічного розвитку агропромислових підприємств України в умовах воєнного стану. Сучасні виклики вимагають від підприємств не лише збереження виробничої діяльності, а й швидкого впровадження нових технологій, управлінських рішень, цифрових інструментів та організаційних моделей, здатних забезпечити їхню адаптивність і конкурентоспроможність. Особливого значення набуває перегляд існуючих підходів до підтримки інноваційної діяльності, оскільки агропромисловий сектор потребує більш дієвих механізмів стимулювання технологічного оновлення, інвестиційної активності, ресурсної ефективності, кооперації, цифровізації та інтеграції у міжнародні програми відновлення. У цих умовах підтримка інновацій має розглядатися як складова економічної безпеки, продовольчої стабільності та післявоєнної модернізації національної економіки. Отже, дослідження трансформації механізмів підтримки інноваційної діяль-



ності агропромислових підприємств є своєчасним і науково значущим, оскільки дає змогу обґрунтувати напрями формування більш гнучкої, комплексної та результативної системи стимулювання інноваційного розвитку аграрного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика інноваційного розвитку агропромислових підприємств активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Л. Кучер та ін. [2] розглядають розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств у контексті переходу до Agribusiness 4.0, акцентуючи увагу на цифровій готовності, технологічній модернізації та недостатній ефективності політики впровадження інновацій. Автори зазначають, що Україна має низький рівень цифрової трансформації та готовності до Agribusiness 4.0 порівняно з країнами ЄС.

Питання управління агробізнесом у воєнний період досліджують Л. Шовкун-Заблоцька та ін. [8]. Авторами обґрунтовано, що повномасштабні воєнні дії зумовили необхідність радикальної зміни управлінських підходів до функціонування аграрних підприємств, зокрема з урахуванням ресурсних втрат, зміни цілей підприємств і підвищення ролі оперативного управління.

Інституційні аспекти інноваційного оновлення агробізнесу розкрито у праці О. Усикової та ін. [7]. Автори доводять, що впровадження циркулярної економіки в аграрному секторі потребує поєднання законодавчих, фінансових, освітніх і грантових механізмів підтримки, а також активізації державних програм, приватних інвестицій і міжнародної допомоги.

Цифровізацію аграрного сектору як основу інноваційної трансформації досліджують С. Стендер та ін. [6]. Учені підкреслюють, що використання цифрових технологій, блокчейну, аналізу великих даних і спеціалізованих цифрових рішень підвищує продуктивність, стійкість та ефективність управління в аграрному секторі.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією українських аграрних підприємств та впровадженням технологій Інтернету речей. І. Свидрук та О. Клепанчук обґрунтовують переваги IoT-рішень для реалізації потенціалу агропідприємств, водночас акцентуючи на ризиках, пов'язаних із вартістю технологій, їх доступністю та недостатністю технічних компетентностей персоналу [5].

Зарубіжні дослідники Е. Рібашаускене та ін. розглядають інновації, кооперацію, диверсифікацію та нарощування знань як ключові стратегії забезпечення життєздатності, стійкості й сталості агропродовольчих ланцюгів у період кризових і деструктивних подій [12].

Отже, у сучасній науковій літературі сформовано вагому теоретико-методичну базу щодо цифровізації агробізнесу, інноваційного розвитку, циркулярної економіки, стійкості агропродовольчих ланцюгів і управління аграрними підприємствами в умовах війни. Водночас недостатньо системно досліджено саме трансформацію механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану, що й визначає наукову доцільність подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану та визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення з урахуванням потреб економічної стійкості, технологічної модернізації й післявоєнного відновлення агропромислового сектору України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність інноваційної діяльності агропромислових підприємств у контексті сучасних воєнних викликів.

2. Узагальнити наукові підходи до формування механізмів підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу.

3. Визначити чинники, які зумовлюють необхідність трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності в умовах воєнного стану.

4. Систематизувати основні інструменти підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств: фінансові, інституційні, цифрові, організаційно-коопераційні, міжнародно-грантові та безпеково-адаптаційні.

5. Обґрунтувати напрями удосконалення механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств як основи їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та післявоєнного розвитку.

Виклад основного матеріалу. На початку дослідження необхідно визначити сутність інноваційної діяльності агропромислових підприємств у контексті сучасних воєнних викликів. Інноваційну діяльність агропромислових підприємств доцільно розглядати як цілеспрямований процес розроблення, впровадження та використання нових технологій, управлінських рішень, цифрових інструментів, організаційних моделей і ресурсозберігаючих практик, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств. У сучасних умовах така діяльність охоплює не лише техніко-технологічне оновлення, а й цифровізацію бізнес-процесів, розвиток точного землеробства, автоматизацію управління, впровадження енергоефективних рішень, екологізацію виробництва та формування

нових моделей взаємодії між підприємствами, державою, наукою і ринком.

Л. Кучер та ін. [2] пов'язують розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств із переходом до моделі Agribusiness 4.0, що передбачає посилення цифрової трансформації, технологічної модернізації та підвищення інноваційної спроможності підприємств. Автори наголошують, що для України характерним залишається низький рівень цифрової готовності аграрного сектору, що стримує повноцінне використання інноваційного потенціалу підприємств.

В умовах воєнного стану сутність інноваційної діяльності агропромислових підприємств істотно змінюється. Вона перестає бути лише засобом модернізації виробництва і набуває значення інструменту антикризової адаптації, збереження виробничого потенціалу, підтримання продовольчої безпеки та забезпечення безперервності господарської діяльності. Л. Шовкун-Заблоцька та ін. [8] підкреслюють, що повномасштабна війна зумовила потребу в радикальній зміні управління аграрними підприємствами, зокрема через перегляд цілей бізнесу, оцінювання втрат ресурсного потенціалу та впровадження оперативних управлінських рішень.

Важливим напрямом інноваційної діяльності в сучасних умовах є цифрова трансформація агропромислових підприємств. І. Свидрук та О. Клепанчук зазначають, що впровадження технологій Інтернету

речей у діяльність українських аграрних підприємств сприяє повнішій реалізації їхнього потенціалу, проте супроводжується ризиками, пов'язаними з високою вартістю технологій, недостатністю технічних компетентностей і обмеженим доступом до цифрової інфраструктури [5].

Зарубіжні дослідники Е. Рібашаускене та ін. [12] розглядають інновації, диверсифікацію, кооперацію та нарошування знань як ключові стратегії забезпечення життєздатності, стійкості та сталості агропродовольчих ланцюгів у період деструктивних подій. Це дає підстави стверджувати, що в умовах війни інноваційна діяльність агропромислових підприємств має бути спрямована не лише на підвищення продуктивності, а й на формування стійкості до кризових впливів.

Отже, у контексті сучасних воєнних викликів інноваційна діяльність агропромислових підприємств є комплексним процесом технологічного, цифрового, організаційного та управлінського оновлення, спрямованим на адаптацію до нестабільного середовища, збереження виробничої спроможності, підвищення ресурсної ефективності, зміцнення економічної стійкості та забезпечення передумов післявоєнного відновлення агропромислового сектору України. Сутнісні характеристики інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану узагальнено у таблиця.

Таблиця. Пріоритетні сутнісні характеристики інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану

Вид інновацій	Сутність	Прояв в агропідприємствах	Трансформація в умовах воєнного стану	Очікуваний результат
Технологічні	Впровадження нових технічних і технологічних рішень у виробничі процеси	Сучасна техніка, автоматизовані системи, енергоощадне обладнання, біотехнології	Акцент на скорочення витрат, ресурсну автономність і безперервність виробництва	Зниження собівартості, підвищення ресурсної ефективності
Цифрові	Застосування цифрових технологій для управління виробництвом, логістикою та збутом	GPS-моніторинг, IoT, Big Data, цифрові карти полів, ERP-системи	Інструмент оперативного контролю та мінімізації втрат у нестабільному середовищі	Підвищення керованості, прозорості й швидкості реагування на ризики
Організаційно-управлінські	Нові підходи до організації виробництва, логістики, управління персоналом	Зміна бізнес-моделей, розвиток кооперації, диверсифікація діяльності	Антикризове управління, гнучке планування та збереження безперервності діяльності	Посилення адаптивності та здатності підприємства до відновлення
Екологічні та циркулярні	Рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсів і зменшення відходів	Біоенергетика, органічне виробництво, ощадне використання води й добрив	Набувають пріоритетності через дефіцит ресурсів та енергетичні ризики	Зменшення ресурсної залежності, підвищення сталості підприємства
Безпеково-адаптаційні та інституційні	Заходи зниження воєнних, логістичних і фінансових ризиків; державні й міжнародні інструменти підтримки	Резервні маршрути, автономна енергетика, гранти, дорадчі служби, програми підтримки	Формуються як системна відповідь на загрози руйнування активів і нестабільність фінансування	Збереження безперервності діяльності, розширення доступу до ресурсів і технологій

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо, інноваційна діяльність агропромислових підприємств в умовах воєнного стану має багатовимірний характер і поєднує кілька різних скла-

дових. Її зміст трансформується від традиційного розуміння інновацій як чинника модернізації виробництва до їх трактування як інструменту забезпе-

чення економічної стійкості, безперервності господарської діяльності та післявоєнного відновлення агропромислового сектору.

Наступним кроком у дослідженні буде узагальнення наукових підходів до формування механізмів підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу.

У сучасних дослідженнях механізми підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу розглядаються не лише як сукупність фінансових інструментів, а як комплексна система взаємодії держави, бізнесу, науки, дорадчих служб, цифрових платформ, міжнародних організацій та виробничих об'єднань. Зокрема, Н. Ouerghemmi et al [11] обґрунтовують доцільність використання підходу *agricultural innovation systems*, у межах якого інновації формуються через взаємодію фермерів, підприємств, наукових установ, державних органів, консультантів і приватного сектору. Автори підкреслюють, що система підтримки інновацій має спиратися на інфраструктуру, інституції, співпрацю, ресурси та компетентності учасників аграрної системи.

Важливим є також фінансово-інвестиційний підхід. А. Діброва та ін. розглядають державну підтримку сільського господарства у післявоєнний період як необхідну умову відновлення аграрного сектору та посилення його інвестиційної спроможності [1]. Подібну позицію розвиває В. Сапич, який акцентує увагу на проблемах фінансового забезпечення українського агробізнесу в сучасних умовах, зокрема на ролі державних субсидій, грантів і програм цільової підтримки [4].

Цифровий підхід до підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу розкрито у працях Z. Xue et al [13]. Автори доводять, що цифрова трансформація підвищує інноваційну спроможність агробізнесу, покращує якість інновацій, сприяє технологічному оновленню та зменшує фінансові обмеження підприємств. Подібну думку розвивають С. Стендер та ін. [6], які зазначають, що цифрові технології, блокчейн, аналіз великих даних і спеціалізовані цифрові рішення сприяють підвищенню продуктивності, прозорості та стійкості аграрного сектору.

Окреме значення має інвестиційно-модернізаційний підхід. Роль інвестиційних інструментів в управлінні інноваційними трансформаціями аграрного сектору досить часто пов'язують їх із забезпеченням сталого розвитку в умовах глобалізації [3]. У цьому контексті підтримка інновацій має спрямовуватися не лише на впровадження окремих технологій, а й на формування довгострокової інвестиційної бази для модернізації виробництва.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що інновації можуть прискорити перехід до сталої продовольчої системи та розглядають експериментування безпосередньо на фермах як інструмент трансфор-

мації глобального сільського господарства [9–10]. Це свідчить про актуальність практико-орієнтованого підходу, коли інноваційна підтримка має бути наближена до реальних потреб виробників, виробничих ризиків і локальних умов господарювання.

Усі сучасні наукові підходи до формування механізмів підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу доцільно узагальнити як перехід від вузького розуміння підтримки у формі фінансування до комплексної моделі, що поєднує фінансові, інституційні, цифрові, інвестиційні, коопераційні та практико-орієнтовані інструменти. В умовах воєнного стану така система має бути гнучкою, адресною, ризик-орієнтованою та спрямованою на забезпечення технологічної модернізації, економічної стійкості й післявоєнного відновлення аграрного бізнесу.

Далі необхідно визначити чинники, які зумовлюють необхідність трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності в умовах воєнного стану. Необхідність трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану зумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників, які змінюють умови функціонування аграрного бізнесу та посилюють потребу в адаптивних, гнучких і ризик-орієнтованих інструментах підтримки.

По-перше, визначальним чинником є зростання безпекових ризиків, пов'язаних із руйнуванням виробничих потужностей, пошкодженням складської, транспортної та енергетичної інфраструктури, мінуванням земель і втратою частини ресурсного потенціалу. Це вимагає переорієнтації інноваційної підтримки на технології відновлення виробництва, автономного енергозабезпечення, безпечного використання земельних ресурсів і захисту критичних виробничих процесів.

По-друге, суттєвий вплив має фінансова нестабільність агропромислових підприємств. Зростання собівартості, подорожчання кредитних ресурсів, зниження інвестиційної активності та нестача обігових коштів обмежують можливості підприємств самостійно впроваджувати інновації. Тому механізми підтримки мають передбачати розширення грантового фінансування, пільгового кредитування, компенсаційних програм і страхових інструментів.

По-третє, важливим чинником є порушення логістичних ланцюгів і нестабільність збутових каналів. Обмеження експорту, зростання витрат на транспортування та залежність від альтернативних маршрутів актуалізують потребу в інноваційних логістичних рішеннях, цифровому моніторингу постачання, розвитку переробки та диверсифікації ринків збуту.

По-четверте, трансформацію механізмів підтримки зумовлює прискорення цифровізації аграрного бізнесу. В умовах воєнної невизначеності циф-

рові технології стають інструментом оперативного управління, контролю витрат, моніторингу виробничих процесів, управління ризиками та прийняття швидких управлінських рішень. Відповідно, підтримка інновацій має охоплювати не лише закупівлю техніки, а й цифрові платформи, IoT-рішення, аналітичні системи та підготовку кадрів.

По-п'яте, вагомим чинником є кадровий дефіцит і зміна структури трудового потенціалу. Мобілізація, міграція населення, переміщення працівників і дефіцит кваліфікованих спеціалістів посилюють потребу в автоматизації виробництва, дистанційному управлінні, цифровому навчанні та розвитку нових компетентностей персоналу.

По-шосте, зростає значення екологічних, енергетичних і ресурсних обмежень. Дефіцит пального, нестабільність енергопостачання, подорожчання добрив і необхідність раціонального використання природних ресурсів стимулюють перехід до енергоефективних, ресурсозберігаючих і циркулярних інновацій.

Трансформація механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану є об'єктивною необхідністю. Вона має бути спрямована на поєднання фінансових, цифрових, інституційних, логістичних, кадрових, енергетичних і безпеково-адаптаційних інструментів, здатних забезпечити стійкість підприємств, збереження виробничого потенціалу та формування передумов післявоєнного інноваційного розвитку агропромислового сектору.

Інструменти підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення технологічного оновлення, адаптації до ризиків, збереження виробничого потенціалу та формування передумов післявоєнного відновлення аграрного бізнесу. Їх систематизація дає змогу виокремити фінансові, інституційні, цифрові, організаційно-кооперативні, міжнародно-грантові та безпеково-адаптаційні інструменти.

Фінансові інструменти є базовою складовою підтримки інноваційної діяльності, оскільки більшість агропромислових підприємств в умовах війни мають обмежені власні ресурси для модернізації виробництва. До них належать пільгове кредитування, компенсація частини вартості техніки й обладнання, податкові стимули, державні гарантії, страхування воєнних і виробничих ризиків, лізингові програми, інвестиційні фонди та програми співфінансування інноваційних проєктів. Їх призначення полягає у зменшенні фінансового навантаження на підприємства та стимулюванні впровадження нових технологій.

Інституційні інструменти охоплюють нормативно-правове, організаційне та управлінське забезпе-

чення інноваційного розвитку агропромислових підприємств. Вони передбачають удосконалення державної інноваційної політики, розвиток аграрного дорадництва, посилення взаємодії між підприємствами, науковими установами, закладами вищої освіти, органами влади та галузевими асоціаціями. Важливим завданням інституційної підтримки є створення сприятливого середовища для трансферу технологій, комерціалізації наукових розробок і поширення інноваційних практик у виробництві.

Цифрові інструменти набувають особливого значення в умовах воєнної невизначеності, оскільки забезпечують оперативність управління, контроль ресурсів і швидке реагування на ризики. До них належать цифрові платформи управління агропідприємством, системи GPS-моніторингу, IoT-рішення, Big Data, електронний документообіг, цифрові карти полів, дистанційний моніторинг посівів, аналітичні системи планування та управління логістикою. Такі інструменти дозволяють підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати й посилити прозорість виробничих процесів.

Організаційно-кооперативні інструменти спрямовані на посилення взаємодії між агропромисловими підприємствами, постачальниками, переробниками, логістичними операторами, науковими установами та територіальними громадами. До них належать виробнича кооперація, кластери, аграрні хаби, спільне використання техніки й інфраструктури, партнерські проєкти, інтеграція у ланцюги доданої вартості та розвиток локальних інноваційних мереж. У воєнний період такі інструменти дають змогу зменшити витрати, подолати ресурсні обмеження та забезпечити більшу стійкість аграрного бізнесу.

Міжнародно-грантові інструменти виступають важливим джерелом підтримки інноваційної активності, особливо для малих і середніх агропромислових підприємств. Вони включають гранти міжнародних організацій, програми технічної допомоги, донорські ініціативи, проєкти ЄС, програми підтримки відновлення, міжнародне партнерство, консультаційний супровід і доступ до сучасних технологічних рішень. Їх значення полягає не лише у фінансуванні, а й у передачі знань, управлінських практик, стандартів сталого розвитку та інноваційних моделей ведення бізнесу.

Безпеково-адаптаційні інструменти є специфічними для умов воєнного стану й спрямовані на мінімізацію впливу воєнних ризиків на інноваційну діяльність. До них належать диверсифікація каналів постачання і збуту, створення резервних логістичних маршрутів, автономне енергозабезпечення, захист виробничої інфраструктури, управління ризиками, відновлення пошкоджених активів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та адаптивне планування виробництва. Саме ці інструменти

забезпечують зв'язок між інноваційним розвитком і економічною стійкістю підприємств.

Отже, підтримка інноваційної діяльності агропромислових підприємств має формуватися як цілісна система, у якій фінансові інструменти забезпечують ресурсну основу інновацій, інституційні створюють організаційне середовище, цифрові підвищують ефективність управління, коопераційні посилюють взаємодію учасників ринку, міжнародно-грантові розширюють доступ до фінансування та знань, а безпеково-адаптаційні забезпечують стійкість підприємств до воєнних ризиків. У сукупності ці інструменти створюють передумови для технологічної модернізації, збереження виробничого потенціалу та післявоєнного інноваційного відновлення агропромислового сектору України.

Насамкінець, потрібно визначити і обґрунтувати напрями удосконалення механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств.

Удосконалення механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств має ґрунтуватися на переході від фрагментарної допомоги до комплексної, адаптивної та ризик-орієнтованої системи, здатної забезпечити не лише технологічне оновлення, а й економічну стійкість, конкурентоспроможність і післявоєнне відновлення аграрного бізнесу. Такий підхід відповідає сучасному розумінню аграрних інновацій як результату взаємодії підприємств, держави, науки, дорадчих служб, фінансових інституцій і приватного сектору в межах інноваційної екосистеми.

Першим напрямом має стати посилення фінансово-інвестиційної підтримки інновацій. В умовах воєнного стану власні фінансові ресурси агропромислових підприємств є обмеженими, тому особливого значення набувають пільгове кредитування, державні гарантії, грантове фінансування, компенсація частини вартості інноваційного обладнання, лізингові програми та страхування воєнних ризиків. Разом з тим фінансова підтримка інновацій повинна мати не загальний, а цільовий характер і спрямовуватися на ті технологічні рішення, які безпосередньо підвищують стійкість підприємств.

Другим важливим напрямом є розвиток цифрової інфраструктури та цифрових компетентностей аграрного бізнесу. Цифровізація дає змогу підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати, здійснювати дистанційний моніторинг виробничих процесів, контролювати логістику, управляти ризиками та підвищувати прозорість діяльності підприємств. Підтримка інновацій має включати не лише придбання техніки, а й доступ до цифрових платформ, аналітичних систем, IoT-рішень, супутникового моніторингу, електронного документообігу та навчання персоналу цифровим навичкам.

Третій напрям полягає у формуванні інституційної взаємодії між державою, бізнесом, наукою та міжнародними партнерами. В умовах війни окреме підприємство часто не має достатніх ресурсів для самостійного впровадження інновацій, тому необхідним є розвиток аграрних інноваційних екосистем, кластерів, дорадчих центрів, технологічних платформ і партнерських мереж. Методологія *agricultural innovation systems* підкреслює, що інновації виникають не лише через технології, а через ефективні зв'язки між учасниками системи, інституціями, знаннями та ресурсами. Відповідно, удосконалення механізмів підтримки має передбачати координацію державних програм, донорської допомоги, наукових розробок і реальних потреб агропромислових підприємств.

Четвертим напрямом є підтримка кооперації та інтеграції агропромислових підприємств у ланцюги доданої вартості. Коопераційні та кластерні форми взаємодії дозволяють підприємствам спільно використовувати техніку, логістичну інфраструктуру, складські потужності, цифрові сервіси та консультаційні ресурси. Це особливо важливо для малих і середніх агровиробників, які мають нижчий рівень доступу до інвестицій і сучасних технологій. Такий підхід сприяє зниженню витрат, підвищенню переговорної сили підприємств, розвитку переробки та диверсифікації каналів збуту.

П'ятим напрямом доцільно визначити орієнтацію інноваційної підтримки на ресурсоефективність, енергонезалежність і сталість виробництва. У сучасних умовах інновації мають забезпечувати не лише економічний ефект, а й зменшення енергетичної, ресурсної та екологічної вразливості підприємств (ощадного використання води, добрив і пального, переробки відходів, впровадження циркулярних практик тощо).

Шостим напрямом є посилення безпеково-адаптаційної складової інноваційної підтримки. В умовах воєнного стану інноваційні рішення мають оцінюватися не лише за критеріями прибутковості, а й за їх здатністю зменшувати ризики втрати виробничих потужностей, логістичних збоїв, дефіциту ресурсів, енергетичних перебоїв і кадрових обмежень. Тому до механізмів підтримки необхідно включати інструменти страхування ризиків, резервні логістичні маршрути, автономні джерела енергії, цифрові системи моніторингу небезпек, адаптивне планування виробництва та відновлення пошкоджених активів.

Отже, удосконалення механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств має здійснюватися за такими ключовими напрямками як фінансово-інвестиційне стимулювання, цифровізація, інституційна координація, розвиток кооперації, ресурсоефективність, енергонезалежність і безпеково-адаптаційна підтримка. Саме поєд-

нання цих напрямів дозволить сформувати дієву систему інноваційного розвитку, яка забезпечуватиме економічну стійкість підприємств у період воєнного стану, посилюватиме їх конкурентоспроможність і створюватиме основу для післявоєнної модернізації агропромислового сектору України.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах воєнного стану інноваційна діяльність агропромислових підприємств трансформується з інструменту технологічного оновлення у важливий чинник адаптації, економічної стійкості, збереження виробничого потенціалу та післявоєнного відновлення аграрного сектору.

Встановлено, що традиційні механізми підтримки інноваційної діяльності не повною мірою відповідають сучасним викликам, оскільки недостатньо враховують безпекові ризики, фінансову нестабільність, логістичні обмеження, кадровий дефіцит, ресурсні втрати та потребу в оперативних управлінських рішеннях.

Узагальнено основні інструменти підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств, серед яких ключове значення мають фінансові, інституційні, цифрові, організаційно-кооперативні, міжнародно-грантові та безпеково-адаптаційні інструменти.

Доведено, що їх ефективність залежить від комплексного поєднання в межах єдиної адаптивної системи підтримки інновацій.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямками удосконалення таких механізмів мають бути посилення фінансово-інвестиційного стимулювання, розвиток цифрової інфраструктури, формування інституційної взаємодії держави, бізнесу, науки й міжнародних партнерів, підтримка кооперації, ресурсоефективності, енергонезалежності та безпеково-адаптаційних рішень.

Отже, трансформація механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств є необхідною умовою підвищення їх конкурентоспроможності, зміцнення економічної стійкості та формування основ для післявоєнної модернізації агропромислового сектору України.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного підходу до оцінювання ефективності механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств, визначенням індикаторів їх впливу на економічну стійкість, а також формуванням практичних моделей інноваційної підтримки для підприємств різного масштабу та рівня ресурсного забезпечення.

ЛІТЕРАТУРА

- Діброва А., Ільчук М., Коновал І., Андросович І., Заніздра А. Державна підтримка сільського господарства в Україні у повоєнний період. *Аграрна та ресурсна економіка*. 2023. № 9 (3). С. 49–76. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
- Кучер Л., Кучер А., Хареба В., Демидчук Л., Східницька Г. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 4. Р. 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
- Михайлов А., Михайлова Л., Харченко Т., Могильна Л., Шестакова А. Investment Instruments for Managing Innovative Transformations of the Agricultural Sector to Ensure Sustainable Development in the Context of Globalization. *Studies of Applied Economics*. 2021. Т. 39, № 7. Р. 1–14. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5068>
- Сапич В. Actual problems of financial support agricultural business of ukraine in modern conditions. *Sworld-Us Conference Proceedings*. 2024. №1 (usc23-01). Р. 89–94. <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2024-23-00-025>
- Свидрук І., Клепанчук О. Переваги та ризики цифрової трансформації українських аграрних підприємств і впровадження технології Інтернету речей. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 4. Р. 181–186. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27>
- Стендер С., Цвігун І., Балла І., Борковська В., Гайбура Ю. Інноваційні підходи до вдосконалення аграрного сектору в епоху цифровізації економіки. *Наукові горизонти*. 2024. Vol. 27, No. 3. С. 154–163. <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.154>
- Усикова О., Шарата Н., Кузума В., Біліченко О., Суріна Г. Інституційна підтримка реалізації циркулярної економіки в агробізнесі. *Наукові горизонти*. 2025. Vol. 28, No. 2. Р. 129–144. <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.129>
- Шовкун-Заблоцька Л., Писаренко В., Серова Л., Теріпко С. Менеджмент і маркетинг агробізнесу воєнного часу в Україні. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, No. 1. Р. 64–77. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>
- Herrero M., Thornton P. K., Mason-D'Croz D., Palmer J., Benton T.G., Bodirsky B.L. et al. Innovation can accelerate the transition towards a sustainable food system. *Nature Food*. 2020. Vol. 1. Р. 266–272. <https://doi.org/10.1038/s43016-020-0074-1>
- Lacoste M., Cook S., McNee M., Gale D., Ingram J., Bellon-Maurel V. et al. On-farm experimentation to transform global agriculture. *Nature Food*. 2022. Vol. 3. Р. 11–18. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00424-4>
- Ouerghemmi H. O., Fria A., Shiri Z., Rejeb H. Methodological guidelines for a rapid appraisal of agricultural innovation systems under agroecology (RAAIS-AE). *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2024. Vol. 8. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1470442>
- Ribašauskienė E., Volkov A., Morkūnas M., Žičkienė A., Dabkienė V., Štreimikienė D., Baležentis T. Strategies for increasing agricultural viability, resilience and sustainability amid disruptive events: An expert-based analysis of relevance. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 170. Art. 114328. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114328>
- Xue Z., Hou Y., Cao G., Sun G. How does digital transformation drive innovation in Chinese agribusiness: Mechanism and micro evidence. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, No. 2. Art. 100489. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100489>
- Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносинами: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272–278.
- Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322–327.
- Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144–152.

17. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в контексті сталого розвитку національної економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2020. С. 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94>

18. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107)

19. Колодинський С.Б., Гуцалюк О.М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)

Надійшла до редакції 10.06.2026

Прийнята до друку 23.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Dibrova, A., Ilchuk, M., Konoval, I., Androsovyh, I., & Zanizdra, A. (2023). State support of agriculture in Ukraine in the post-war period. *Ahrarna ta resursna ekonomika: Mizhnarodnyy naukovyy elektronnyi zhurnal*, 9(3), 49–76. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03> [in Ukrainian].
2. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., & Skhidnytska, H. (2023). Development of innovative activities of agricultural enterprises: on the way to agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics*, 9(4), 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11> [in Ukrainian].
3. Mykhailov, A., Mykhailova, L., Kharchenko, T., Mohylina, L., & Shestakova, A. (2021). Investment Instruments for Managing Innovative Transformations of the Agricultural Sector to Ensure Sustainable Development in the Context of Globalization. *Studies of Applied Economics*, 39(7), 1–14. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5068>
4. Sapych, V. (2024). Actual problems of financial support agricultural business of Ukraine in modern conditions. *Sworl-Us Conference Proceedings*, 1(usc23-01), 89–94. <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2024-23-00-025>
5. Svydruk, I., & Klepanchuk, O. (2024). Advantages and risks of digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises and implementation of Internet of Things technology. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 4, 181–186. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27> [in Ukrainian].
6. Stender, S., Tsvihun, I., Balla, I., Borkovska, V., & Haibura, Yu. (2024). Innovative approaches to improving the agricultural sector in the era of digitalization of the economy. *Naukovi Horyzonty*, 27(3), 154–163. <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.154> [in Ukrainian].
7. Usykova, O., Sharata, N., Kuzoma, V., Bilichenko, O., & Surina, H. (2025). Institutional support for the implementation of the circular economy in agribusiness. *Naukovi Horyzonty*, 28(2), 129–144. <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.129> [in Ukrainian].
8. Shovkun-Zablocka, L., Pysarenko, V., Sierova, L., & Tehipko, S. (2024). Management and marketing of agribusiness in wartime in Ukraine. *Economics Ecology Socium*, 8(1), 64–77. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6> [in Ukrainian].
9. Herrero, M., Thornton, P.K., Mason-D'Croz, D., Palmer, J., Benton, T.G., Bodirsky, B.L., et al. (2020). Innovation can accelerate the transition towards a sustainable food system. *Nature Food*, 1, 266–272. <https://doi.org/10.1038/s43016-020-0074-1>
10. Lacoste, M., Cook, S., McNee, M., Gale, D., Ingram, J., Bellon-Maurel, V., et al. (2022). On-farm experimentation to transform global agriculture. *Nature Food*, 3, 11–18. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00424-4>
11. Ouerghemmi, H.O., Frija, A., Shiri, Z., & Rejeb, H. (2024). Methodological guidelines for a rapid appraisal of agricultural innovation systems under agroecology (RAAIS-AE). *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1470442>
12. Ribašauskienė, E., Volkov, A., Morkūnas, M., Žičkienė, A., Dabkienė, V., Štreimikienė, D., & Baležentis, T. (2024). Strategies for increasing agricultural viability, resilience and sustainability amid disruptive events: An expert-based analysis of relevance. *Journal of Business Research*, 170, 114328. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114328>
13. Xue, Z., Hou, Y., Cao, G., & Sun, G. (2024). How does digital transformation drive innovation in Chinese agribusiness: Mechanism and micro evidence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100489. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100489>
14. Hutsaliuk, O. M. (2014). The place of enterprise personnel management technology in the management system. *Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), 272–278 [in Ukrainian].
15. Hutsaliuk, O. M. (2016). Integration aspects of strategic planning for the development of a joint-stock company. *Global and national problems of the economy*, Iss. 11, 322–327 [in Ukrainian].
16. Hutsaliuk, O. M. (2016). Conceptual principles for ensuring the economic security of corporate integration processes. *Problems of economy*, 3, 144–152 [in Ukrainian].
17. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2020). Safety management of air transport in the context of sustainable development of the national economy. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's annals*, 82–94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94> [in Ukrainian].
18. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2021). Management of the strategic development of the transport infrastructure of the national economy. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1 (23), 98–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].
19. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of Postgraduate Education. Ser.: Social and Behavioral Sciences*, 22 (51), 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].

Received: 10.06.2026

Accepted: 23.07.2026

Published: 29.09.2026

Гуцалюк О. М., Бугаєва М. В., Дмитришин Б. В., Гаврилов О. С. Трансформація механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану

У статті досліджуються теоретико-методичні засади трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна військова агресія докорінно змінила умови функціонування аграрного бізнесу, внаслідок чого інноваційна діяльність набуває значення не лише чинника технологічного оновлення, а й інструменту адаптації, збереження виробничого потенціалу та забезпечення економічної стійкості підприємств.

Розкрито сутність інноваційної діяльності агропромислових підприємств у контексті сучасних воєнних викликів. Визначено основні чинники, які зумовлюють необхідність трансформації механізмів підтримки інноваційної діяльності, зокрема зростання безпекових ризиків, фінансова нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, прискорення цифровізації, кадровий дефіцит та енергетично-ресурсні обмеження.

Систематизовано ключові інструменти підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств, серед яких фінансові, інституційні, цифрові, організаційно-кооперативні, міжнародно-грантові та безпеково-адаптаційні. Узагальнено п'ять наукових підходів до формування механізмів підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу та обґрунтовано пріоритетні напрями їх удосконалення з акцентом на фінансово-інвестиційне стимулювання, розвиток цифрової інфраструктури та інституційну координацію між державою, бізнесом, наукою і міжнародними партнерами.

Результати дослідження можуть бути використані агропромисловими підприємствами при формуванні адаптивних інноваційних стратегій, органами державної влади при розробленні аграрної політики воєнного та повоєнного періодів, а також міжнародними донорами та фінансовими інституціями при проектуванні програм підтримки відновлення аграрного сектору України.

Ключові слова: інноваційна діяльність, агропромислові підприємства, механізми підтримки, воєнний стан, економічна стійкість, цифровізація, інституційна підтримка, післявоєнне відновлення.

Hutsaliuk O., Buhaieva M., Dmytryshyn B., Havrylov O. Transformation of support mechanisms for innovative activities of agro-industrial enterprises under martial law

This article examines the theoretical and methodological foundations for transforming support mechanisms for innovative activities of agro-industrial enterprises under martial law. Full-scale military aggression has fundamentally altered the operating conditions of agrarian business, as a result of which innovative activity acquires significance not only as a factor of technological renewal but also as an instrument of adaptation, preservation of production potential, and ensuring the economic resilience of enterprises.

Revealed in the study is the essence of innovative activity of agro-industrial enterprises in the context of contemporary wartime challenges. Identified are the key factors necessitating the transformation of innovation support mechanisms, including the growth of security risks, financial instability, disruption of logistics chains, accelerated digitalisation, personnel shortages, and energy and resource constraints.

Systematised are six key groups of support instruments – financial, institutional, digital, organizational-cooperative, international grant-based, and security-adaptive. Five scientific approaches to forming innovation support mechanisms for agrarian business are generalised, and priority directions for their improvement are substantiated, with emphasis on financial and investment incentives, digital infrastructure development, and institutional coordination among the state, business, science, and international partners.

Results of the study may be utilised by agro-industrial enterprises in developing adaptive innovation strategies, by public authorities in designing wartime and post-war agricultural policy, and by international donors and financial institutions in structuring programmes for supporting the recovery of Ukraine's agricultural sector.

Keywords: innovative activity, agro-industrial enterprises, support mechanisms, martial law, economic resilience, digitalization, institutional support, post-war recovery.

Віктор Володимирович Малишев,

д-р техн. наук, професор,

ORCID 0000-0003-2756-3236

e-mail: viktor.malyshev.igic@gmail.com

Ліцей № 209 «Сузір'я», м. Київ

Мирослава Володимирівна Брикульська,

канд. мед. наук, доцент,

ORCID 0009-0000-1446-3872

e-mail: marit89@ukr.net

ВСП «Центральноукраїнський інститут розвитку людини»

ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Кропивницький

Ангеліна Іванівна Габ,

канд. хім. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-3162-7159

e-mail: lina_gab@ukr.net

ПЗВО «Міжнародний європейський університет», м. Київ

Дмитро Борисович Шахнін,

канд. хім. наук, доцент,

ORCID 0000-0001-9657-8621

e-mail: shakhnin@ukr.net

Загальноосвітня школа № 166, м. Київ

АНАЛІТИКА ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІОІНЖЕНЕРІЇ: СВІТОВИЙ РИНОК ТА ВНЕСОК У РОЗВИТОК МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ Й ІННОВАЦІЙ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Вступ. Розвиток технологій і зростання обсягу даних викликали суттєві зміни у підходах до аналізу інформації в медичній сфері. Аналітика та програмне забезпечення (ПЗ) в біоінженерії відіграють ключову роль в оптимізації медичних процесів, підвищенні якості обслуговування пацієнтів і розвитку нових методів лікування. Ці інструменти дозволяють фахівцям здійснювати ґрунтовний аналіз даних, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень у галузі охорони здоров'я. Використання аналітичних платформ на основі ШІ (штучного інтелекту) та МН (машинного навчання) відкриває нові можливості для виявлення закономірностей у медичних даних і прогнозування результатів лікування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок аналітики, обсяг якого у 2022 році становив 9 мільярдів доларів, продемонстрував щорічний темп зростання на 7,6%, що дозволить досягти 16,3 мільярдів доларів до 2030 року. Сегмент послуг у цій сфері займає 54,8% доходу, підкреслюючи важливість аутсорсингу. Прогнозна аналітика, яка показала зростання 9% на рік, є одним із найперспективніших напрямків.

Обсяг ринку програмного забезпечення у 2022 році становив 16,32 мільярдів доларів, а до 2030 року очікується збільшення до 44,72 мільярдів доларів із середньорічним темпом зростання 12,9%. Хмарні технології, зокрема, продемонстрували значне зростання, збільшуючи свою частку з 9,3 міль-

ярдів доларів у 2023 році до 25,8 мільярдів доларів у 2033 році. Інвестиції в біоінженерне програмне забезпечення відбуваються переважно в Китаї та Індії, де найвищі темпи зростання становлять 8,3% та 10,3% відповідно, а також у Сполучених Штатах Америки.

Отримані результати свідчать про стрімке зростання світового ринку аналітики та програмного забезпечення біоінженерії, що підкреслює їхній критичний внесок у розвиток медичних послуг та інновацій в охороні здоров'я, що, в свою чергу, створює нові можливості для покращення медико-економічних процесів.

Попри значний прогрес у галузі біоінженерії, існують проблеми, які потребують детального вивчення та вирішення, особливо в контексті аналітики та ПЗ:

- недостатня інтеграція аналітичних інструментів у біоінженерні процеси - може сприяти неефективному використанню даних, що обмежує потенціал для оптимізації лікування та покращення обслуговування пацієнтів;

- потреба в стандартизації підходів до збору та аналізу даних — різноманітність методик може ускладнити порівняння результатів, отриманих у різних дослідженнях та установах;

- обмежене фінансування досліджень у сфері аналітики та ПЗ в біоінженерії — може призвести до



стримування інноваційного розвитку і впровадження нових технологій;

- необхідність виявлення прогалин у знаннях та практиках — вони можуть стати перешкодами на шляху до ефективного використання аналітики та ПЗ у біоінженерії.

Щодо аналогічних досліджень, то автори дослідження [1] виявили основні тенденції розвитку світового ринку біоінженерії, зокрема сегментацію за географічними регіонами та типами продукції, а також визначили ключові фактори впливу на динаміку ринку. Зокрема, персоналізована медицина, МН та ШІ стали основними векторами інновацій у біоінженерії. Автори дослідження [2] підкреслили роль бізнес-аналітики як стратегічного ресурсу для оптимізації медичних процесів у біоінженерії, підвищення ефективності збору і аналізу даних. Визначено, що використання аналітичних інструментів і Big Data сприяє ухваленню обґрунтованих рішень і розвитку нових методів лікування в умовах цифрової трансформації. Крім того, автори дослідження [3] розглянули впровадження технологій Big Data в медичній галузі, акцентуючи увагу на їх значенні для розвитку персоналізованої медицини та вдосконалення системи охорони здоров'я.

З іншого боку, в дослідженні [4] показано, що аналітика даних та ШІ є ключовими інструментами для бізнесу в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи ефективне управління та покращення маркетингових стратегій. Автори дослідження [5] розглянули вплив маркетингової аналітики на малий і середній бізнес у контексті покращення їхньої конкурентоспроможності через оптимізацію маркетингових стратегій. Більше того, в дослідженні [6] вказано на важливість моніторингу прогресу в біотехнологічних дослідженнях для підтримки інновацій у маркетингових стратегіях. Результати показали, що сценарії навчання дозволяють оцінити вплив змін на потенціал інновацій, що може оптимізувати рішення щодо дослідницьких інвестицій у біотехнології. Щодо роботи [7], то її результати підтвердили важливість біоінженерії в контексті маркетингової аналітики для розвитку медичних пристроїв, які забезпечують високоточну діагностику та лікування. Автор вказав, що інтеграція даних з аналітики та новітніх технологій дозволяє компаніям краще розуміти потреби пацієнтів і адаптувати свої маркетингові стратегії для покращення результатів лікування.

В свою чергу, автори дослідження [8] розглядали перспективи розвитку медичної біотехнології з акцентом на генетику та нанотехнології, які можуть суттєво вплинути на інновації у цій сфері. Ці аспекти підкреслюють важливість аналітики в маркетингових стратегіях, що дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої пропозиції та підвищувати конкурентоспроможність на ринку медичних технологій. Результати роботи [9] продемонстрували застосування аналітики даних у маркетингових стра-

тегіях, зокрема сегментацію ринку, аналіз поведінки споживачів та прогнозування ринкових тенденцій. При цьому, використання описової, прогнозної та рекомендованої аналітики дозволяє компаніям отримати глибше розуміння ринку. В дослідженні [10] проаналізовано розвиток промислової біотехнології та її трансформацію в «біотехнологію наступного покоління», яка має бути конкурентоспроможною у виробництві хімікатів, матеріалів та біопального.

Мета та завдання статті. Мета дослідження — аналіз поточних тенденцій і перспектив розвитку світового ринку аналітики та програмного забезпечення біоінженерії.

Результати дослідження вказують на суттєві зміни у світовому ринку аналітики та програмного забезпечення біоінженерії. Виявлено ключові фактори, що визначають зростання ринків аналітики та програмного забезпечення біоінженерії, а також їх вплив на медико-економічні процеси.

У наведених дослідженнях виявлено прогалини у використанні аналітичних технологій для оптимізації бізнес-процесів у біоінженерії, впровадженні персоналізованої медицини в маркетингові стратегії, а також у розвитку моделей для поліпшення управління медичними технологіями. Поточна робота, в свою чергу, спрямована на виявлення ключових факторів впливу на розвиток аналітики та ПЗ у сфері біоінженерії, які можуть підвищити ефективність медичних послуг та сприяти впровадженню інновацій. Завдання цього дослідження полягають в аналізі сучасних тенденцій використання аналітики та ПЗ у біоінженерії, а також у вивченні впливу цих технологій на медичні процеси.

Матеріали та методи. Дослідження було здійснено в два етапи, кожен з яких мав на меті детально проаналізувати окремі аспекти світового ринку аналітики та ПЗ біоінженерії. На першому етапі було проведено всебічний аналіз ринку аналітики біоінженерії з акцентом на біоінженерію та медико-біологічну аналітику. Аналіз охоплював сегментацію ринку за кінцевими споживачами, що дало змогу виявити, які сектори найбільше залучені в цю діяльність. Сегментація містила дані щодо медичних приладів, фармацевтики, біотехнологій та обслуговування у 2022 році. У рамках сегментаційного аналізу також було досліджено географічний розподіл ринку у 2022 році, що дозволило оцінити його потенціал у різних регіонах. Аналіз включав в себе такі регіони як Європа, Північна Америка, Азійсько-Тихоокеанський регіон, Латинська Америка, а також Близький Схід і Африка. Для цього використовувались дані з платформи Life Science Analytics Market Size, Share & Trends [11].

Для більш детального аналізу ринкових тенденцій було проведено сегментацію ринку аналітики біоінженерії у США за використанням у 2021 році. Сегментація здійснювалася за такими параметрами

як дослідження та розвиток, продаж і маркетинг, фармаконадгляд, забезпечення безпеки та відповідність регуляторним вимогам, логістика, з використанням даних Life Science Analytics Market [12]. Було також проведено аналіз ринку за географічними регіонами на 2022-2023 роки, що дозволило виявити можливість регіональних особливостей та специфіки споживання аналітичних послуг. Крім того, у процесі дослідження було проаналізовано чинники розвитку, тенденції та стримуючі фактори, що впливають на ринок.

На другому етапі дослідження увага проведено аналіз світового ринку ПЗ біоінженерії. Основна увага приділялася обсягу ринку ПЗ та ролі технологій. Вивчення включало оцінку обсягу світового ринку ПЗ біоінженерії та частки хмарних рішень, що продемонструвало їх зростаюче значення в періоді 2023-2033 років. Для цього було здійснено детальний прогноз розвитку ринку ПЗ в таких країнах як Індія, Велика Британія, Китай, Австралія та Японія, який дозволив з'ясувати, які регіони будуть найактивнішими у впровадженні нових технологій. Було визначено середньорічні темпи зростання та основні чинники впливу на ринки.

В свою чергу, сегментація світового ринку ПЗ біоінженерії за географічними регіонами у 2023 році стала ще одним важливим аспектом аналізу, оскільки дозволила виявити найбільш перспективні ринки для постачальників у країнах Північної Америки, Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу та Африки і Латинської Америки. Дані для цього аналізу були взяті з Global Life Sciences Software Market Size And Forecast [13]. Також було проведено сегментацію ринку за постачальниками у 2021 році, що допомогло зрозуміти структуру ринку та його гравців. Це включало в себе огляд таких компаній як IQVIA, Microsoft, Veeva systems, Salesforce, Dassanlt systems, PerkinElmer Informatics, SAP (Systems, Applications, Products), Oracle, Clario, SAS Institute (Statistical Analysis System). Матеріали взято з платформи Top 10 Life Sciences Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026 [14]. Додатково, в дослідженні було проведено вивчення чинників, тенденцій та стримуючих факторів, які впливають на розвиток ринку ПЗ в сфері біоінженерії.

Виклад основного матеріалу й отримання наукових результатів.

Аналіз світового ринку аналітики біоінженерії.

Світовий ринок аналітики є важливою частиною сучасної маркетингової екосистеми, допомагаючи компаніям ефективно управляти даними та ухвалювати обґрунтовані рішення. Використання аналітичних інструментів для аналізу поведінки споживачів, ринкових тенденцій та ефективності маркетингових кампаній стає критичним для успішного ведення бізнесу. Зі збільшенням обсягів даних та скла-

дності медико-біологічних процесів, аналітичні інструменти відіграють ключову роль у керуванні інформацією та прогнозуванні результатів. У цьому контексті, основними видами аналітичного ринку є описова, прогнозна та рекомендована аналітики. Описова аналітика допомагає у візуалізації даних і формуванні бізнес-аналітики, прогнозна аналітика застосовує математичні методи для прогнозування майбутніх тенденцій на основі наявних даних, а рекомендована аналітика пропонує оптимальні рішення для подальших дій, використовуючи передові аналітичні процеси та інструменти.

Ринок медико-біологічної аналітики демонстрував та продовжує демонструвати значне зростання з обсягом у 9 млрд дол. США (мільярдів доларів) у 2022 році, причому 54,8% доходу припадає на послуги, а 45,2% — на ПЗ [11]. Очікується, що до 2030 року ринок досягне 16,3 млрд дол. США зі щорічним темпом зростання 7,6%. У 2022 році сегмент послуг домінував через зростання аутсорсингу і склав 57,1% доходу. У сегменті аналітики найбільше зростання очікується у прогнозній аналітиці (9% на рік), а в сфері досліджень і розробок — 9,8%. Крім того, сегмент послуг на вимогу показує швидке зростання через розвиток хмарних рішень та віддалений доступ (рис. 1).

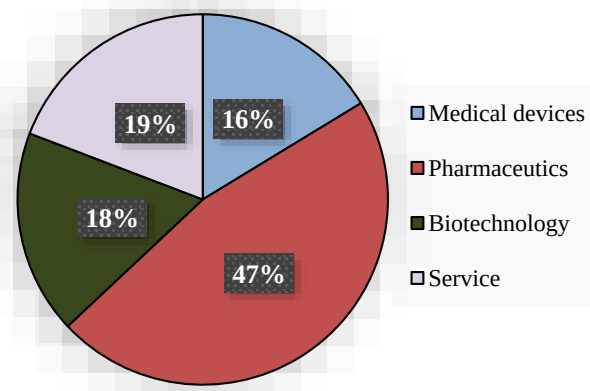


Рис. 1. Сегментний аналіз медико-біологічної аналітики за кінцевим споживачем у 2022 році, %

Джерело: створено авторами на основі [11]

Сегментація ринку медико-біологічної аналітики за типами кінцевих споживачів показала, що найбільшу частку займає фармацевтика, за нею йдуть обслуговування, медичні прилади та біотехнології. Висока частка фармацевтики свідчить про значну роль аналітичних рішень у процесах досліджень і розробки нових препаратів, зокрема, для ідентифікації нових біомаркерів, прогнозування ефективності ліків та покращення клінічних випробувань. Залежність аналітики від фармацевтичного сектора також підкреслює його стратегічне значення для розвитку персоналізованої медицини, де необхідні точні прогнози для визначення індивідуальних

планів лікування. Це відкриває додаткові можливості для зростання в майбутньому завдяки впровадженню інноваційних технологій, таких як ШІ і МН, які допомагають прискорити розробку ліків і підвищити їхню безпеку та ефективність.

Щодо географії ринку аналітики в медико-біологічній сфері, то вона значно варіюється залежно від рівня розвитку технологій, інфраструктури охорони здоров'я та попиту на інноваційні рішення в різних регіонах. Кожен регіон має свої особливості розвитку цього сегмента, що визначається економічними, соціальними та демографічними факторами, а також рівнем впровадження цифрових технологій у медичній галузі. Наприклад, у 2022 році Північна Америка займала лідируючу позицію на даному ринку, забезпечивши понад 32% доходів завдяки розвитку цифрової грамотності, IT-інфраструктури в охороні здоров'я, появі стартапів, зростанню геріатричного населення та попиту на аналітичні рішення (рис. 2) [11]. Місцеві компанії активно інвестують у розробку нових продуктів та партнерські проєкти для розширення своєї діяльності. За прогнозами Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання 10,3% завдяки збільшенню IT-витрат в охороні здоров'я та розвитку інфраструктури. Прогноз на 2030 рік: Північна Америка — 42%, Азійсько-Тихоокеанський регіон — 27,8%, Європа — 25,3%, інші регіони — 4,9%.

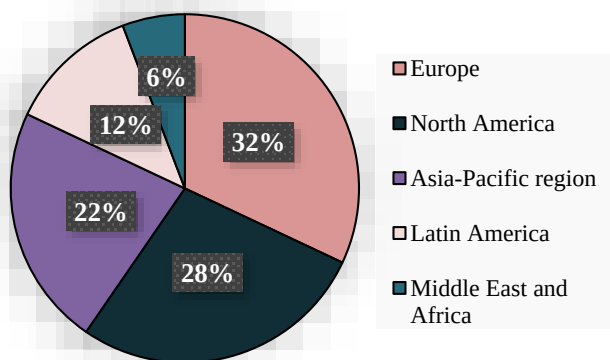


Рис. 2. Сегментний аналіз ринку медико-біологічної аналітики за географічними регіонами у 2022 році, %
Джерело: створено авторами на основі [11]

Отже, найбільшу частку доходів належала європейському регіону, за нею далі розташовувались Північна Америка, Азійсько-Тихоокеанський регіон, Латинська Америка та Близький Схід і Африка. Така географічна структура свідчить про значні відмінності у можливостях та стратегіях розвитку ринку в різних регіонах. Наприклад, Європейські компанії активно впроваджують аналітичні рішення для вирішення проблем охорони здоров'я, зокрема, у сфері персоналізованої медицини та дослідження нових препаратів. Тим часом у Північній Америці розвиток аналітики стимулюється високим попитом

на інноваційні медичні рішення та технології, а також масштабними інвестиціями у сфері охорони здоров'я. В Азійсько-Тихоокеанському регіоні високі темпи зростання обумовлені підвищеними витратами на IT-інфраструктуру в медичній галузі та потребою у модернізації систем охорони здоров'я, що створює широкі можливості для впровадження передових аналітичних технологій. Латинська Америка демонструє стійке зростання завдяки реформам охорони здоров'я та підвищеному попиту на доступні медичні технології. Ринки Середнього Сходу та Африки стикаються з викликами через недостатню розвиненість інфраструктури та фінансові обмеження. Однак інвестиції в охорону здоров'я й аналітику в цих регіонах поступово будуть збільшуватись, що створить нові можливості для розвитку.

Водночас, ринок аналітики біоінженерії має свої унікальні характеристики, які варто розглянути. Аналіз використання аналітичних інструментів у цій специфічній галузі може надати цінні ідеї для подальшого розвитку технологій та оптимізації процесів. Наприклад, відповідно до сегментації ринку за використанням, перші три місця належать сегментам дослідження та розвитку, продажу та маркетингу, а також фармаконагляду (рис. 3) [12]. Це свідчить про те, що інновації та ефективність в цих сферах відіграють ключову роль у загальному зростанні ринку біоінженерної аналітики.

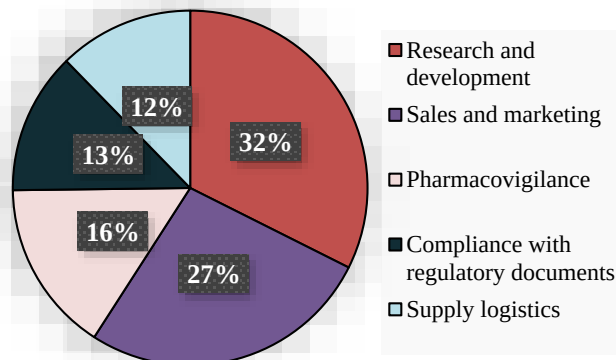


Рис. 3. Сегментація ринку аналітики біоінженерії США за використанням у 2021 році, %
Джерело: створено авторами на основі [12]

У 2021 році сегментація ринку аналітики біоінженерії США продемонструвала чітке домінування сегмента дослідження та розвитку. Це свідчить про те, що інвестиції в інновації та нові технології залишаються ключовими для зростання в цій галузі. Сегмент продажу та маркетингу підкреслює важливість комерційних стратегій для успішного впровадження нових продуктів на ринку. Також варто зазначити, що фармаконагляд та відповідність нормативним документам грають критичну роль у забезпеченні безпеки та відповідності регуляторним вимогам. Логістика постачання показує, що ефективне

управління постачанням є важливим аспектом для підтримки стабільності та ефективності в біоінженерії. Загалом, ці дані свідчать про розмаїття застосування аналітики в біоінженерії, що відкриває нові можливості для вдосконалення процесів і підвищення ефективності в різних сферах.

В географічному контексті на ринку аналітики біоінженерії у 2022 році домінує Північна Америка із часткою 40,2% [15]. При цьому, на другому місці знаходиться Азійсько-Тихоокеанський регіон із часткою 29,9%, за ним йде Європа з 25,9%, а інші регіони становлять 4,0% ринку (рис. 4). Прогнози свідчать, що Північна Америка збереже лідерство до 2030 року зі збільшенням частки до 41,6%, тоді як частки Азійсько-Тихоокеанського та Європейського регіонів залишаться майже без змін, а частка інших регіонів подвоїться.

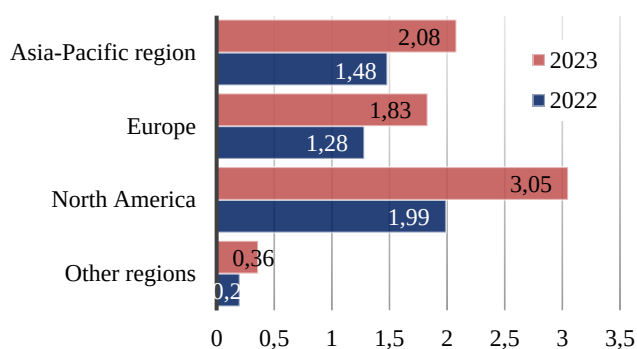


Рис. 4. Сегментація ринку аналітики біоінженерії за географічними регіонами у 2022-2023 роках, млрд дол. США

Джерело: створено авторами на основі [15]

Згідно з даними [15], обсяг ринку аналітики біоінженерії у 2022 році оцінювався в 5,8 млрд дол. США, і прогнозується його зростання до 7,4 млрд дол. із середньорічним темпом зростання 3,4% у

період 2023–2030 років. Варто додати, що в останні роки обсяги аналітичного ринку суттєво зросли. Згідно з прогнозами 2024 року, його вартість має зрости з 26,2 млрд дол. США до 29,2 млрд дол. США із середньорічним темпом зростання 11,5% [16]. Це зростання зумовлене активними продажами та маркетингом фармацевтичних препаратів, оптимізацією витрат на охорону здоров'я, розвитком біофармацевтичного виробництва та впровадженням цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Очікується, що до 2028 року обсяг ринку досягне 48,4 млрд дол. США.

Як основні рушійні сили ринку біоінженерної аналітики слід виділити зростання кількості біомедичних даних, що потребують обробки, впровадження інноваційних технологій, таких як ШІ та МН, а також постійний розвиток персоналізованої медицини, яка стає все більш популярною завдяки своїй ефективності в лікуванні індивідуальних захворювань. Тенденції на ринку включають інтеграцію прогнозової аналітики в клінічні дослідження, підвищення уваги до безпеки даних та зростання попиту на інструменти візуалізації та обробки великих обсягів даних. Наприклад, персоналізована медицина використовує аналітичні технології для адаптації лікування до індивідуальних генетичних характеристик пацієнтів.

Попри позитивні тенденції, існують стримуючі фактори, зокрема значні витрати на впровадження передових аналітичних рішень, які можуть обмежити доступ до них для малих та середніх підприємств. Крім того, країни з економіками, що розвиваються, стикаються з фінансовими труднощами під час впровадження сучасних рішень через високу вартість аналітичного обладнання та ПЗ. Сама динаміка ринку біоінженерної аналітики формується під впливом як рушійних сил розвитку, так і стримуючих факторів (табл. 1).

Таблиця 1. Чинники, тенденції та стримуючі фактори ринку біоінженерної аналітики

Категорія	Чинники розвитку	Тенденції	Стримуючі фактори
Технологічний розвиток	Зростання використання технологій ШІ та МН	Інтеграція прогнозової аналітики в процес розробки ліків	Висока вартість впровадження аналітичних рішень
Персоналізована медицина	Адаптація лікування до індивідуальних потреб пацієнтів	Розвиток технологій для аналізу геноміки та молекулярних даних	Недоступність сучасних технологій для малих компаній
Регуляторне середовище	Підвищення вимог до безпеки даних та регуляторної відповідності	Використання блокчейн для забезпечення прозорості даних	Проблеми з дотриманням регуляторних вимог у різних країнах
Попит на інновації в охороні здоров'я	Зростання потреби в нових підходах до лікування хронічних захворювань	Інструменти візуалізації даних для поліпшення діагностики	Обмежені фінансові ресурси в країнах, що розвиваються

Джерело: створено авторами на основі [16]

Таким чином, аналіз світового ринку аналітики біоінженерії підтверджує продовження позитивних тенденцій зростання, які спостерігалися в попередні роки. Прогнози свідчать про те, що ринок аналітики біоінженерії буде активно розвиватися завдяки ключовим чинникам. Зокрема, зростаюча потреба в інноваціях, викликана високими темпами наукових досліджень у галузі біотехнологій та медичних при-

ладів, сприяє збільшенню попиту на аналітичні інструменти, які підтримують розробку нових продуктів. Технологічні вдосконалення, зокрема досягнення в сфері ШІ та МН, відкривають нові можливості для створення більш складних аналітичних платформ. Це, в свою чергу, дозволяє здійснювати глибший аналіз даних і отримувати більш точні прогнози. Крім того, зростання обсягів даних, отрима-

них з різних джерел, таких як клінічні випробування, дослідження та комерційна діяльність, ставить компанії перед необхідністю впровадження нових аналітичних рішень для їх обробки та аналізу.

Фокус на регуляторних вимогах також підвищує попит на аналітичні рішення, які забезпечують відповідність продукції нормативним стандартам. Окрім цього, глобальна експансія, зокрема вихід на нові ринки в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, де зростають інвестиції в охорону здоров'я та біоінженерію, сприятиме розширенню ринку аналітики. Отже, світовий ринок аналітики біоінженерії демонструє і буде демонструвати значний потенціал для зростання та інновацій, особливо завдяки технологічному прогресу та зростаючій потребі в ефективному управлінні даними.

Аналіз світового ринку програмного забезпечення біоінженерії. Світовий ринок програмного забезпечення біоінженерії демонструє стрімке зростання завдяки розвитку технологій у сфері охорони здоров'я, фармацевтики та медичних пристроїв. В умовах цифровізації біотехнологічних процесів ПЗ стає ключовим інструментом для управління даними, оптимізації досліджень і розробок, а також покращення якості медичних і фармацевтичних послуг. Зростаючий попит на інноваційні рішення, такі як обробка Big Data, ШІ та автоматизація, сприяє збільшенню інвестицій у біоінженерне ПЗ, що дозволяє поліпшувати ефективність і безпеку процесів, скорочуючи час на розробку нових продуктів та лікувальних підходів.

ПЗ для біоінженерії включає інструменти для дослідження та управління біологією, анатомією, охороною здоров'я та фармацевтикою. Воно допомагає стандартизувати робочі процеси та керувати документами у біофармацевтиці, медичних технологіях та клінічній допомозі. Основні цілі використання ПЗ включають покращення якості продукції, відповідність нормативам та підвищення продуктивності в клінічних дослідженнях та інноваціях медичних пристроїв. Такі програми дозволяють безпечно записувати й зберігати дані, прискорюючи доступ до них для медичних працівників.

ПЗ у 2020-х роках переживає активний розвиток завдяки інтеграції передових технологій. У 2024 році основна увага зосереджена на вдосконаленні інструментів для геноміки, моделюванні біологічних процесів та оптимізації клінічних випробувань. Зокрема, ПЗ сприяє автоматизації лабораторних процесів, зменшенню часу на розробку ліків та забезпеченню точності медичних прогнозів. У 2022 році світовий ринок ПЗ для біоінженерії становив 16,32 млрд дол. США, і очікується його збільшення до 44,72 млрд дол. США до 2030 року, з прогнозованим щорічним темпом зростання 12,9% [17]. Також прогнозується, що ринок ПЗ для біоінженерії зростатиме швидшими темпами, демонструючи середньорічний темп зростання 7,5% у період 2023–2032 років, у порівнянні з 6,4% у період 2018–

2022 років [18]. Це зростання зумовлено зростаючим попитом на ПЗ, що сприяє підвищенню ринкової вартості з 13,74 млрд дол. США у 2023 році до 31,15 млрд дол. США у 2033 році. Також прогнозується зростання на 7,9% у період 2023–2028 років [19]. Очікується, що до 2033 року світовий ринок досягне приблизно 40,4 млрд дол. США порівняно з 14,9 млрд дол. у 2023 році, демонструючи темпи середньорічного зростання на рівні 10,5% у період з 2024 по 2033 роки (рис. 5).

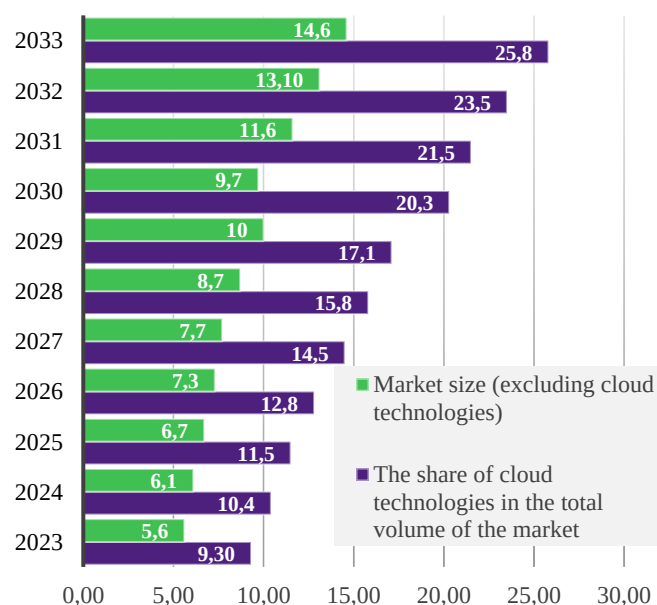


Рис. 5. Обсяг світового ринку ПЗ біоінженерії та частка хмарних технологій в періоді 2023–2033 років, млрд дол. США

Джерело: створено авторами на основі [19]

Хмарні технології займають дедалі більшу частку у світовому ринку ПЗ для біоінженерії. У 2023 році їхня частка становила 9,3 млрд дол. США, а до 2033 року вона має зрости до 25,8 млрд дол. США. Це свідчить про стабільне зростання попиту на хмарні рішення, які стають невід'ємною частиною ринку. Загальний обсяг ринку без хмарних технологій також зростає, але дещо повільніше: з 5,6 млрд дол. США у 2023 році до 14,6 млрд дол. США у 2033 році. Це підкреслює значущість хмарних платформ у розвитку ринку ПЗ для біоінженерії, оскільки їхнє впровадження забезпечує ефективність, масштабованість і доступність рішень для медико-біологічних досліджень та клінічних випробувань.

Проте, сектор ПЗ біоінженерії стикається зі значними змінами у приватному фінансуванні та інвестиціях. Наприклад, у 2023 році було інвестовано 20,5 млрд дол. США в рамках 462 угод, що на 44% менше, ніж у 2022 році [19]. Хоча обсяг інвестицій знизився, кількість угод залишилася стабільною, що свідчить про стійкий інтерес до сектора, попри зменшення оцінок і розмірів угод. У 2022 році також

спостерігалось активне фінансування стартапів у галузі ПЗ біоінженерії — інвестиції сягнули 5,3 млрд дол. у 260 угодах. Інвестори демонстрували сильну впевненість у потенціалі сектора, підтримуючи великі інноваційні проєкти. Загалом, інвестиції в компанії, що займаються ПЗ для наук про життя, досягли 36,8 млрд дол. за 786 угод.

Тенденції зростання ринку ПЗ для біоінженерії можна спостерігати не лише у глобальному масштабі, але й на рівні окремих країн. У різних регіонах світу темпи зростання варіюються в залежності від інвестицій в наукові дослідження, впровадження інновацій та інтеграції технологій у галузі охорони здоров'я (табл. 2).

Таблиця 2. Прогноз розвитку ринку ПЗ для біоінженерії в різних країнах до 2033 року

Країна	Середньорічний темп зростання	Основні чинники зростання до 2033 року
Індія	10,3%	Збільшення витрат на дослідження в галузі охорони здоров'я, впровадження інноваційних програмних рішень
Велика Британія	6,1%	Інтеграція технологій для покращення досліджень та інновацій у галузі наук про життя
Китай	8,3%	Розвиток біотехнологічного та фармацевтичного секторів за допомогою ПЗ
Австралія	2,7%	Використання ПЗ для вдосконалення процесів досліджень і розробок у науках про життя
Японія	6,4%	Технологічний досвід і акцент на програмних додатках у наукових дослідженнях і охороні здоров'я

Джерело: створено авторами на основі [17]

Отже, найбільші темпи зростання ринку ПЗ для біоінженерії очікуються в Індії та Китаї, що пов'язано з активними інвестиціями в дослідження і розвиток у сфері охорони здоров'я та біотехнологій. Велика Британія та Японія також демонструють стабільний ріст, зосереджуючи увагу на інноваціях та інтеграції програмних рішень у медичні дослідження. Натомість, в Австралії зростання ринку є більш повільним, що свідчить про поступовий розвиток сектору.

Варто додати, що в інших країнах світу, таких як США та Німеччина, також очікується стабільне зростання завдяки потужним інноваційним екосистемам та високому попиту на ПЗ для медичних досліджень. Наприклад, у США розвиток технологій у біоінженерії підтримується значними інвестиціями з боку як держави, так і приватного сектору, що стимулює ріст цього ринку. З іншого боку, в Україні ринок ПЗ для біоінженерії перебуває на стадії розвитку, а його зростання потенційно може прискоритися завдяки впровадженню сучасних технологій у сфері охорони здоров'я, фармацевтики та біотехнологій. Основними чинниками, які можуть

сприяти зростанню, є інвестиції в інноваційні рішення, модернізація медичної інфраструктури, підтримка стартапів у біотехнологічному секторі та інтеграція хмарних технологій для медико-біологічних досліджень і клінічних випробувань.

Згідно з сегментацією ринку ПЗ у 2023 році, Північна Америка займає провідну позицію з часткою 31,3% доходу (рис. 6) [13]. Ця позиція зумовлена потужними фармацевтичними та біотехнологічними секторами, а також акцентом на дослідженнях і розробках. Підвищене впровадження передових технологій та значні інвестиції стимулюють ріст ринку в регіоні. Основні чинники, що сприяють розвитку, включають розширення досліджень, інтеграцію хмарних рішень та використання ПЗ в бізнес-операціях медичних компаній, зокрема для аналізу даних клінічних досліджень через базу даних SAS, що є важливим для ранньої розробки ліків та прогнозування результатів у сфері охорони здоров'я.

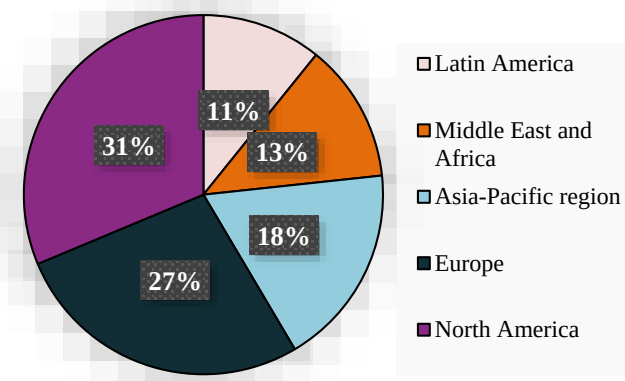


Рис. 6. Сегментація світового ринку ПЗ біоінженерії за географічними регіонами у 2023 році, %

Джерело: створено авторами на основі [13]

Відповідно до даної сегментації світового ринку ПЗ біоінженерії, Північна Америка займає провідне місце, що підкреслює важливість цього регіону для розвитку біоінженерного ПЗ, зокрема завдяки сильному фармацевтичному сектору та активному впровадженню передових технологій. Європа посідає друге місце, що також вказує на її значну роль у наукових дослідженнях та біотехнологічних інноваціях. Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє стрімке зростання завдяки інвестиціям у фармацевтичний сектор та інновації у сфері біоінженерії. Близький Схід та Африка разом з Латинською Америкою мають відносно менші частки, проте їхній ринок також демонструє розвиток, зокрема завдяки впровадженню інноваційних технологій та підтримці з боку міжнародних інвесторів.

У 2023 році попит на ПЗ для біоінженерії в Північній Америці оцінювався в 5,7 млрд дол. США, і прогнозується його значне зростання у майбутньому [20]. США, як ключовий гравець у регіоні, є домом для провідних наукових компаній, що впро-

ваджують передові технології у розробку ліків, клінічні дослідження та медичне обслуговування. Регулюючі органи активно підтримують цифрові рішення, що підвищують ефективність охорони здоров'я, а розвинена ІТ-інфраструктура сприяє їх інтеграції. В Азійсько-Тихоокеанському регіоні очікується швидке зростання ринку через активну науково-дослідну діяльність та інвестиції в медичну інфраструктуру. З 2008 по 2021 рік регіон залучив значні інвестиції, зокрема у фармацевтику (36 млрд дол. США), медичне обладнання (20 млрд дол. США), біотехнології (17 млрд дол. США) і сектор охорони здоров'я (10,8 млрд дол. США), що свідчить про високий інтерес інвесторів до цих галузей. Європа також є важливим ринком ПЗ біоінженерії, підтриманим високими державними та приватними інвестиціями у дослідження. Такі країни, як Німеччина, Велика Британія та Швейцарія, активно використовують ПЗ для оптимізації досліджень та покращення медичних результатів, стимулюючи попит на безпечні цифрові рішення.

Світовий ринок ПЗ для медико-біологічних наук має досягнути 17,7 млрд дол. США у 2026 році, зростаючи з 15,9 млрд дол. США у 2021 році при середньорічному темпі зростання 2,2% [14]. У 2021 році лідером була компанія IQVIA, слідом за якою йшли Microsoft, Veeva Systems, Salesforce і Dassault Systemes. До п'ятірки компаній із найшвидшими темпами зростання у 2021 році увійшли Veeva Systems, IQVIA, PerkinElmer Informatics, Salesforce та Dassault Systems (рис. 7). Клієнти все частіше інвестують у нові функції та можливості, що замінюють застарілі системи, стимулюючи конкурентоспроможні оновлення та заміни, що можуть вплинути на розподіл ринку в майбутньому.

Отже, у 2021 році ринок ПЗ для біоінженерії був домінований кількома великими гравцями, на яких припадала більшість продажів. Лідером стала компанія IQVIA, яка значно випередила Microsoft та

Veeva Systems. Також помітними гравцями були Salesforce та Dassault Systems. Загалом, перші десять компаній контролювали 66,5% ринку, тоді як решта постачальників поділяли між собою 33,5%. Це свідчить про високу концентрацію ринку, де кілька великих компаній мають провідні позиції, але залишається місце для менших гравців із спеціалізованими рішеннями.

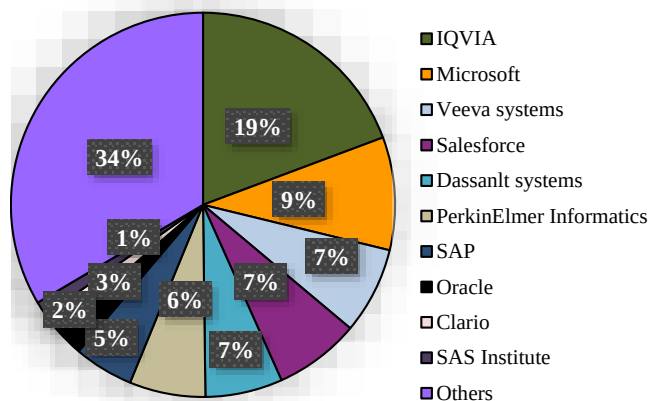


Рис. 7. Сегментація ринку ПЗ біоінженерії за постачальником у 2021 році, %

Джерело: створено авторами на основі [14]

Крім того, ринок ПЗ для біоінженерії продовжує демонструвати позитивні тенденції зростання, значною мірою завдяки технологічним досягненням та збільшенню попиту на інноваційні рішення (табл. 3). Зокрема, застосування ШІ та МН відкриває нові перспективи для оптимізації процесів досліджень і розробок. Проте ринок також стикається з певними стримуючими факторами, серед яких високі витрати на впровадження передових рішень та обмежена доступність сучасних технологій для малих і середніх компаній.

Таблиця 3. Чинники, тенденції та стримуючі фактори ринку ПЗ біоінженерії

Категорія	Чинники розвитку	Тенденції	Стримуючі фактори
Технологічний розвиток	Досягнення в галузі технологій ШІ та МН	Інтеграція ШІ в процеси досліджень і розробок	Висока вартість впровадження технологій
Прецизійна медицина	Зростання попиту на персоналізоване лікування	Використання геномних і молекулярних даних для діагностики	Недоступність передових рішень для малих компаній
Регуляторне середовище	Підтримка урядами інновацій в охороні здоров'я	Впровадження стандартів безпеки даних і кібербезпеки	Складність дотримання регуляторних норм
Зростаючий обсяг даних	Збільшення обсягу медичних і геномних даних	Розвиток платформ для аналізу великих даних	Нестача кваліфікованих спеціалістів
Інвестиції в дослідження	Збільшення державних та приватних інвестицій	Розвиток інструментів для підтримки медичних досліджень	Обмежені фінансові ресурси для впровадження нових рішень

Джерело: створено авторами на основі [21]

Ринок ПЗ біоінженерії продовжує розвиватися під впливом як позитивних чинників, так і стримуючих обставин. Технологічні досягнення, зокрема розвиток ШІ та МН, стимулюють зростання ринку, сприяючи створенню нових інструментів для досліджень і персоналізованого лікування. Водночас

існують значні бар'єри, включаючи високі витрати на впровадження передових технологій, складність регуляторної відповідності та обмежені можливості для малих і середніх підприємств.

Таким чином, аналіз світового ринку програмного забезпечення біоінженерії демонструє постійне

зростання попиту на інноваційні рішення, спричинене стрімким розвитком медичних технологій і зростанням кількості досліджень у сфері біомедичних наук. Технологічні досягнення, зокрема впровадження сучасних технологій, стають ключовими факторами для оптимізації біоінженерних процесів, прискорення розробки нових ліків та покращення медичних послуг.

Аналітика та програмне забезпечення біоінженерії у медичних послугах та інноваціях в охороні здоров'я. Для обґрунтування отриманих результатів важливо розглянути аналогічні дослідження, що висвітлюють вплив цифрових технологій на управління медичними даними у сфері біоінженерії. Наприклад, результати дослідження [22] показали, що цифрові технології, такі як ШІ, IoT та блокчейн, можуть оптимізувати управління ресурсами та підвищити ефективність, включно з можливостями для охорони здоров'я через поліпшення прозорості та прогнозування. Поточне дослідження доповнює це, демонструючи, що спеціалізовані аналітичні інструменти та ПЗ біоінженерії з прогноною аналітикою відіграють вирішальну роль у підвищенні якості медичних послуг і прискоренні інновацій у галузі охорони здоров'я, забезпечуючи більш глибоку інтеграцію в медико-економічні процеси. Дослідження [23], як і поточне, зосереджене на застосуванні ПЗ у медицині, спрямованому на автоматизацію й підвищення точності аналізу. Відмінність полягає в тому, що автори розробили інструмент для аналізу динаміки клітин у пухлинних моделях, тоді як в проведений роботі охоплено ринок аналітичного ПЗ біоінженерії, акцентуючи на прогнозній аналітиці та її ролі у вдосконаленні біоінженерних процесів.

У той час як дослідження [24] було зосереджено на специфічному ПЗ для лікування опіків, поточне дослідження охопило ширший спектр застосувань аналітичних інструментів у медицині, що підкреслює його потенціал у поліпшенні якості медичних послуг та інновацій у галузі охорони здоров'я. Якщо дане дослідження аналізувало ринок аналітики та ПЗ в біоінженерії, підкреслюючи важливість аналітичних інструментів, то робота [25] зосереджувалась на інтеграції міждисциплінарних концепцій у навчальних програмах з біоінженерії, що може обмежувати практичне застосування аналітичних інструментів у реальних медичних ситуаціях. Поточна робота не лише аналізувала ринок, а й запропонувала конкретні рішення для впровадження аналітики, що може значно покращити якість медичних послуг і забезпечити більш ефективні стратегії для біоінженерії.

В свою чергу, автор дослідження [26] фокусувався на комп'ютерних методах та моделюванні захворювань, підкреслюючи технічні аспекти біоінженерії, тоді як поточне дослідження аналізувало глобальний ринок біоінженерії, акцентуючи увагу на економічних тенденціях і впливі технологій на медичні послуги. Дана робота запропонувала більш

широкий контекст для розуміння ринкових динамік і їхнього впливу на впровадження нових технологій у медичну практику. У дослідженні [27] увага акцентувалась на революційних досягненнях у біоінженерії, що мають значний вплив на охорону здоров'я та сільське господарство. У той час як згадана робота підкреслила технологічні інновації та етичні аспекти, поточне дослідження вивчало світовий ринок аналітики та ПЗ в біоінженерії, показуючи, як спеціалізовані аналітичні інструменти можуть підвищити ефективність медичних послуг, що є важливим фактором у медико-економічній сфері.

Робота [28] була присвячена технічним аспектам створення наноструктур для терапевтичного застосування та діагностики, що може значно сприяти точності медичних інтервенцій. Поточне дослідження доповнює цю роботу ширшим аналізом ринку аналітики та ПЗ у біоінженерії, охоплюючи економічні аспекти, які забезпечують розуміння ролі таких інновацій у глобальній системі охорони здоров'я та їх впливу на управління медичними даними. Результати дослідження [29] продемонстрували застосування математичного моделювання для вирішення складних проблем у біоінженерії, підкресливши важливість кількісних підходів для глибшого розуміння біологічних систем. Поточне дослідження, на відміну від вказаного, охопило аналітичні та ринкові аспекти аналітики і ПЗ біоінженерії, показуючи не лише значення моделей для прогнозування, але й економічний вплив інновацій на медичні процеси, доповнюючи іншу роботу поглядом на ринкову і практичну реалізацію таких методів.

Автор дослідження [30] запропонував огляд сучасних інновацій у біотехнології, зокрема досягнень у CRISPR (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats), біоінформатиці, синтетичній біології та нанотехнологіях. Поточне дослідження доповнює ці аспекти, зосереджуючись на аналізі світового ринку біоінженерного ПЗ та аналітики, підкреслюючи економічні наслідки впровадження аналітичних технологій у медичні послуги, що розширює перспективу, запропоновану в іншій роботі, шляхом оцінки впливу цих інновацій на ринковий рівень. Автори роботи [31] зосереджувались на прогресі у синтетичній біології та метаболічному біоінжинірингу, зокрема на потенціалі системних підходів для оптимізації виробництва біоекономічно важливих речовин. На відміну від цього, поточне дослідження, окрім оцінки технологічного впливу, виділило ключові тренди та перспективи для медико-економічних процесів, пов'язані з інноваціями в біоінженерії, а також запропонувало аналіз перспектив на основі регіональних ринкових тенденцій.

Дослідження [32] було сфокусоване на технічних параметрах біореакторів у біоінженерії, тоді як поточна робота надала комплексний аналіз ринку аналітики та ПЗ для біоінженерії, охоплюючи медико-економічні тенденції та перспективи розвитку галузі. Якщо автори роботи [33] розглядали біоінже-

нерні стратегії васкуляризації органів, то в поточній роботі вивчалися аналітичні тренди в біоінженерії, що підкреслює важливість інструментів даних для оптимізації таких біоінженерних процесів. З іншого боку, автори роботи [34] вивчали біоінженерні технології для трансплантації органів, які покращують якість донорських органів і розв'язувати проблеми з їх доступністю. Поточна робота доповнює це дослідження, зосереджуючи увагу на аналітиці та ПЗ, які можуть оптимізувати біоінженерні процеси, зокрема в контексті трансплантації.

Автори дослідження [35] підкреслили важливість інтеграції біоінженерії та аналізу даних в охороні здоров'я, зосереджуючись на поточних інноваціях і викликах. Поточна робота доповнює вказане дослідження, пропонуючи детальний аналіз біоінженерного ПЗ та аналітики, зокрема в контексті оптимізації медичних процесів і підвищення ефективності персоналізованої медицини. Оскільки дана робота запропонувала аналіз тенденцій і перспектив розвитку світового ринку біоінженерії, підкреслюючи вплив на медичні та економічні процеси та практичні рішення для покращення систем охорони здоров'я, то вона є більш специфічною, ніж дослідження [36]. Остання робота розглядала застосування ШІ у біоінженерії та її підрозділах, зосереджуючи увагу на широкому спектрі технологій. Результати роботи [37] показали аналітику даних у цифровому маркетингу, акцентуючи увагу на її впливі на конкурентоспроможність і оптимізацію бізнес-процесів. Поточна робота розширює це дослідження завдяки глибокому аналізу глобального ринку біоінженерії, демонструючи значний потенціал зростання та важливість впровадження аналітичних інструментів для покращення маркетингових стратегій у медичній сфері.

Автори наукової розвідки [38] дослідили механічну пам'ять клітин, що впливає на результати біоінженерних застосувань, зокрема в терапії стовбурових клітин. На відміну від цього, поточне дослідження не тільки аналізувало виклики біоінженерії, а й надало детальний огляд глобальних ринкових тенденцій аналітики та ПЗ, підкреслюючи їхній потенціал для покращення медичних і маркетингових стратегій у цій сфері. Автори дослідження [39] провели огляд інноваційних підходів у біоінженерії нейронних систем, зосередившись на 3D біопринтингу та використанні біоматеріалів для лікування неврологічних розладів, поточна робота аналізувала ринкові тенденції в біоінженерії. Тобто, дане дослідження підкреслило важливість аналітики та ПЗ в біоінженерії, що дозволяє виявити ключові фактори зростання та розробити ефективні маркетингові стратегії.

В роботах [40, 41] розглянуто важливість структурного та практичного аналізу ідентифікованості в моделюванні біоінженерних процесів, підкреслюючи його роль у надійності параметричних оцінок, поточне дослідження зосередилося на ринкових тенденціях і використанні аналітики в біоінженерії.

Дане дослідження висвітлює важливість аналітичних підходів для оптимізації маркетингових стратегій і виявлення ключових факторів, що впливають на розвиток медико-економічних процесів. Автори дослідження розглянули застосування системної біоінженерії для вивчення впливу токсичних агентів на організми, що розвиваються, підкреслюючи важливість комплексного підходу до аналізу взаємодій між різними біологічними системами, а поточне дослідження зосередилося на ринкових тенденціях та аналітиці в біоінженерії. Отже, дане дослідження виявило значущість аналітичних методів у формуванні ефективних маркетингових стратегій та визначенні ключових факторів, які впливають на біоінженерні процеси в цій сфері.

В роботах [42, 43] розглянуто основні підходи до стратегічного управління розвитком медичних лікувальних закладів та визначено, що сучасна система охорони здоров'я потребує комплексних стратегічних заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком медичними закладами. Формування та розробка стратегічного управління є вагомим часткою корпоративного менеджменту не лише виробничого підприємства, а і закладів охорони здоров'я в цілому. Авторами запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності медичних закладів та якості наданих ними послуг, що сприятиме їхньому стійкому розвитку в умовах сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

В роботах [44, 45] підкреслено, що медичні послуги та логістика — це комплексна система, що забезпечує функціонування охорони здоров'я, включаючи транспортування, зберігання, постачання ліків та обладнання, а також організацію надання допомоги пацієнтам. Спеціалізована логістика гарантує суворий температурний режим, безпеку та швидкість, що критично для медичних препаратів, інструментів, біоматеріалів та організації процесів.

Таким чином, результати даного аналізу підтверджують, що ринок аналітики та ПЗ біоінженерії відзначається високими темпами зростання завдяки інноваціям, що можуть значно покращити медико-економічні процеси, впливаючи на якість медичних послуг та ефективність управління даними. Отримані дані підкреслюють необхідність впровадження нових аналітичних рішень, що допоможуть адаптуватися до швидко змінюваного середовища охорони здоров'я та сприятимуть подальшому розвитку біоінженерії.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження виявили ключові тенденції та прогнози зростання світового ринку аналітики та програмного забезпечення в біоінженерії. У 2022 році ринок аналітики становив 9 млрд дол. США, з потенціалом досягти 16,3 млрд дол. США до 2030 року, що свідчить про середньорічний темп зростання на рівні 7,6%. Цей ріст вказав на зростаючий інтерес до аналітичних рішень у медичній сфері, що може істотно підвищити ефективність управління даними та якість медичних

послуг. Дослідження також виявило, що сегмент послуг займає 54,8% загального доходу ринку, що вказало на активне впровадження аутсорсингових практик в галузі аналітики. Цей сегмент домінував у 2022 році через зростання аутсорсингу, становлячи 57,1% доходу. Найбільше зростання у сегменті аналітики очікується в прогностичній аналітиці (9% на рік) і в сфері досліджень і розробок — 9,8%. Сегмент послуг на вимогу також показав швидке зростання завдяки розвитку хмарних рішень і віддаленому доступу. Це створює нові можливості для адаптації аналітичних технологій до змін у потребах медичних установ.

Варто зазначити, світовий ринок ПЗ для біоінженерії у 2022 році становив 16,32 млрд дол. США, з прогнозом зростання до 44,72 млрд дол. США до 2030 року з середньорічним темпом зростання 12,9%. Зростаючий попит на програмні рішення, що забезпечують покращення ринкової вартості, разом з активними інвестиціями у стартапи у цій сфері, підтверджують тенденцію до стабільного розвитку ринку ПЗ для медико-біологічних досліджень та клінічних випробувань. Також було виявлено, що хмарні технології, які в 2023 році оцінювались у 9,3 млрд дол. США, можуть зрости до 25,8 млрд дол. США до 2033 року, вказуючи на важливість інвестування в інфраструктуру.

Обмеження дослідження включають відсутність даних про специфічні регіональні ринки, які

можуть демонструвати різні тенденції розвитку. Важливо враховувати, що культура та економіка кожної країни можуть суттєво вплинути на ефективність впровадження аналітичних рішень. Це підкреслює необхідність проведення додаткових досліджень, спрямованих на глибше вивчення впливу цих факторів на адаптацію технологій у різних регіонах. Крім того, обмеженість у часових рамках дослідження може призвести до того, що не всі ринкові тенденції будуть адекватно відображені, оскільки вони можуть змінюватися в короткі терміни, що потребує регулярного оновлення даних та аналізу. Також, недостатня увага до змін у законодавчій сфері та політичних умовах може суттєво вплинути на точність прогнозів і рекомендацій, що потребує врахування цих аспектів у подальших дослідженнях.

У майбутньому рекомендується зосередитися на розробці нових аналітичних платформ, які інтегрують сучасні технології, зокрема штучний інтелект та машинне навчання. Це може сприяти більш ефективному управлінню даними, оптимізації процесів та покращенню якості медичних послуг. Дослідження зовнішніх чинників, таких як законодавчі зміни, технологічний прогрес та зміни в поведінці споживачів, також можуть стати важливими напрямками для подальшого аналізу, забезпечуючи більш комплексний погляд на розвиток ринку аналітики та програмного забезпечення в біоінженерії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Malyshev B., Kovalenko B. Marketing research world bioengineering market. *Society. Economy. Digitalization*. 2024. Vol. 2, № 2. P. 68–80. <https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.6>
2. Voronkova V., Belousov V., Koliukh V. Business Analytics as a Strategic Resource of Information and Analytical Support for the Management of Enterprises and Organizations in the Context of Digital Transformation. *Digital Economy and Economic Security*. 2024. Vol. 5, № 14. P. 8–15. <https://doi.org/10.32782/dees.14-2>
3. Petrov V., Mintser O. P., Kryuchyn A. A., Kryuchyna Y. A. Big data in medicine: promise and challenges. *Medical Informatics and Engineering*. 2019. № 3. P. 20–30. <https://doi.org/10.11603/mie.1996-1960.2019.3.10429>
4. Lazim N. A.M., Ariffin S. H.S. Data Analytics and AI for Influencer Marketing. *Advances in Data Analytics for Influencer Marketing: An Interdisciplinary Approach* / ed. by S. Dutta, Á. Rocha, P. K. Dutta, P. Bhattacharya, R. Singh. Cham : Springer, 2024. Vol. 9. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65727-6_6
5. Ijomah T. I., Idemudia C., Eyo-Udo, N. L., Anjorin K. F. Harnessing Marketing Analytics for Enhanced Decision-Making and Performance in SMEs. *World Journal of Advanced Science and Technology*. 2024. Vol. 6, № 1. P. 1–12. <https://doi.org/10.53346/wjast.2024.6.1.0037>
6. Cornelissen M., Małyska A., Nanda A. K., Lankhorst R. K., Parry M. A. J., Saltenis V. R., Pribil M., Nacry P., Inzé D., Baekelandt A. Biotechnology for Tomorrow's World: Scenarios to Guide Directions for Future Innovation / M. Cornelissen et al. *Trends in Biotechnology*. 2021. Vol. 39, Iss. 5. P. 438–444. <https://doi.org/10.1016/j.tibtech.2020.09.006>
7. Ali N. Bioengineering Breakthroughs: Transforming Healthcare with Advanced Medical Devices. *ResearchGate*. 2024.
8. Dundar, M., Prakash, S., Lal, R., Martin, D. K. Future Biotechnology. *The EuroBiotech Journal*. 2019. Vol. 3, № 2. P. 53–56. <https://doi.org/10.2478/ebtj-2019-0006>
9. Chen S. Application and Effectiveness Evaluation of Business Data Analytics in Marketing Strategy. *Frontiers in Business Economics and Management*. 2024. Vol. 15, № 1. P. 345–348. <https://doi.org/10.54097/qe8n6k67>
10. Yu L.-P., Wu F.-Q., Chen G.-Q. Next-Generation Industrial Biotechnology-Transforming the Current Industrial Biotechnology into Competitive Processes. *Biotechnology Journal*. 2019. Vol. 14, № 9. <https://doi.org/10.1002/biot.201800437>
11. Life Science Analytics Market Size, Share & Trends. *Grand View Research*. 2026. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/life-science-analytics-market> (дата звернення: 20.02.2026).
12. Life Science Analytics Market Growth, Size, Share, and Trends. *MarketsandMarkets*. 2026. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/pharmaceutical-life-science-analytic-market-174990653.html> (дата звернення: 20.02.2026).
13. Global Life Sciences Software Market Size And Forecast. *Market Research Intellect*. 2024. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-life-sciences-software-market-size-and-forecast/> (дата звернення: 20.02.2026).
14. Pang A., Markovski M., Micik A. Top 10 Life Sciences Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026. *Apps Run The World*. 2024. URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-life-sciences-software-vendors-and-market-forecast/> (дата звернення: 20.02.2026).
15. Life Science Analytics Market Research Report Information. *Market Research Future*. 2026. April 06. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/life-science-analytics-market-8570> (дата звернення: 20.02.2026).

16. Life Science Analytics Market Definition and Segments. *The Business Research Company*. 2026. January. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/life-science-analytics-global-market-report> (дата звернення: 20.02.2026).
17. Global Life Science Software Market – Industry Trends and Forecast to 2030. *Data Bridge Market Research*. 2026. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-life-science-software-market> (дата звернення: 20.02.2026).
18. Life Science Software Market to Witness Strong 7.5% CAGR, Surpassing US\$ 31,151.8 Million by 2033. *Future Market Insights*. 2023. November 20 URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/11/20/2783246/0/en/Life-Science-Software-Market-to-Witness-Strong-7-5-CAGR-Surpassing-US-31-151-8-Million-by-2033-Future-Market-Insights-Inc.html> (дата звернення: 20.02.2026).
19. Global Life Sciences Software Market. *Market*. 2026. URL: <https://market.us/report/life-sciences-software-market> (дата звернення: 20.02.2026).
20. Global Life Sciences Software Market Size. *Global Market Estimates*. 2026. URL: <https://www.globalmarketestimates.com/market-report/life-sciences-software-market-4181> (дата звернення: 20.02.2026).
21. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Krasnozhan N. S. Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic Innovations*. 2020. Vol. 22, № 3 (76). P. 159–167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167)
22. Ari A. A., Sheikhbahei E. Harnessing the Power of Emerging Digital Technologies for improved Sustainability and Productivity in Biomedical Engineering and Neuroscience. *Scientific Hypotheses*. 2024. Vol. 1. P. 47–52. <https://doi.org/10.69530/v8tgp793>
23. Wiggin N., Cook C., Black M., Cadena I., Rahal-Arabi S., Fogg K. Empowering High-Throughput High-Content Analysis of 3D tumor Models: Open-Source Software for Automated Non-Confocal Image Analysis. *bioRxiv*. 2024. <https://doi.org/10.1101/2024.02.20.581231>
24. Mestrallet G. Software Development for Autologous Skin Substitute Production. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*. 2021. <https://doi.org/10.1101/2021.04.16.21255595>
25. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46–55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>
26. Filipovic N. Computational Bioengineering and Bioinformatics Computer Modelling in Bioengineering. *Computer Modelling in Bioengineering, Learning and Analytics in Intelligent Systems*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43658-2>
27. Pasupuleti M. K. Bioengineering Revolution: Transformative Advances in Life Sciences. *Bioengineering Innovations in Life Sciences*. 2024. P. 87–119. <https://doi.org/10.62311/nexs/77615>
28. Yu L., Chen L., Satyabola D., Prasad A., Yan H. NucleoCraft: The Art of Stimuli-Responsive Precision in DNA and RNA Bioengineering. *BME Frontiers*. 2024. Vol. 5, № 1. Art. 0050. <https://doi.org/10.34133/bmef.0050>
29. Boulaaras S., Pham V.-T. Preface: Quantitative Approaches in Bioengineering (Part I). *Discrete and Continuous Dynamical Systems*. 2024. Vol. 17, № 10. <https://doi.org/10.3934/dcdss.2024131>
30. Eskandar K. Revolutionizing Biotechnology and Bioengineering: Unleashing the Power of Innovation. *Journal of Applied Biotechnology & Bioengineering*. 2023. Vol. 10, № 3. P. 81–88. <https://doi.org/10.15406/jabb.2023.10.00332>
31. Bošković J., Mladenović J., Popović V. M., Stevanović A., Todosijević Lj. Š. Application and Effect of Artificial Intelligence for the Functioning of Metabolic Bioengineering in Systems Biology. *Irasa International Scientific Conference Science, Education, Technology and Innovation Seti VI*. 2024. P. 184–201. <https://doi.org/10.62982/seti06.boje.13>
32. Gan J., Liu H., Chen J., Li X., Li G., Li H., Chen K. Self-Inducing Reactors for Bioengineering. *ACS Omega*. 2023. Vol. 8, № 51. P. 48613–48684. <https://doi.org/10.1021/acsomega.3c06484>
33. Nwokoye P. N., Abilez O. J. Bioengineering Methods for Vascularizing Organoids. *Cell Reports Methods*. 2024. Vol. 4, № 6. <https://doi.org/10.1016/j.crmeth.2024.100779>
34. Niroomand A., Nita G. E., Lindstedt S. Machine Perfusion and Bioengineering Strategies in Transplantation-Beyond the Emerging Concepts. *Transplant International*. 2024. Vol. 37. <https://doi.org/10.3389/ti.2024.13215>
35. Bioengineering and Healthcare Data Analysis: Introduction, Advances, and Challenges / S. Reddy et al. *Green AI-Powered Intelligent Systems for Disease Prognosis*. 2024. P. 1–20. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1243-8.ch001>
36. The Role of Bioengineering in Healthcare / S. Dhivya et al. *Handbook of Research on Advanced Functional Materials for Orthopedic Applications*. 2023. P. 279–298. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1243-8.ch001>
37. Salhab H. The Use of Data Analytics in Digital Marketing for Sustainable Business Growth. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. 2024. Vol. 8, № 8. P. 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4894>
38. Dudaryeva O., Bernhard S., Tibbitt M. W., Labouesse C. Implications of Cellular Mechanical Memory in Bioengineering. *ACS Biomaterials Science & Engineering*. 2023. Vol. 9, № 11. <https://doi.org/10.1021/acsbmaterials.3c01007>
39. Advancements in neural system bioengineering: precision therapeutics and innovative strategies / Kuat Sultan Sabriuly et al. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. № 37 (171). P. 285–292. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2023.022>
40. Structural and Practical Identifiability Analysis in Bioengineering: a Beginner's Guide / L. Wanika et al. *Journal of Biological Engineering*. 2024. Vol. 18, № 1. <https://doi.org/10.1186/s13036-024-00410-x>
41. Soares B. X., Miranda C. Systems Bioengineering Approaches for Developmental Toxicology. *Computational and Structural Biotechnology Journal*. 2023. Vol. 21, № 1. P. 3272–3279. <https://doi.org/10.1016/j.csbj.2023.06.005>
42. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
43. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів в контексті економічної взаємодії. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 123–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131)
44. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147–151.
45. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Приходько І. П., Семенко В. О. Аналіз стану кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 2 (32). С. 6–19. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001)

46. Hutsaliuk O., Storozhuk O., Zhovnirchuk Ya., Zaiarniuk O., Kartsyhin D. Public administration and legal regulation effectiveness in the field of health care in the context of sustainable development. *Revista Genero & Direito*. 2020. Vol. 9, Iss. 2. P. 599–613. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2179-7137.2020v9n2.50820>

47. Hutsaliuk O., Navolokina A. Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine. *Economic innovations*. 2020. Vol. 22, Iss. 1 (74). P. 37–51. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1\(74\).37-51](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1(74).37-51)

48. Гуцалюк О. М. Аналіз стану кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 110–114. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114)

Надійшла до редакції 10.06.2026

Прийнята до друку 16.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Malyshev, V., & Kovalenko, V. (2024). Marketing research world bioengineering market. *Society. Economy. Digitalization*, 2(2), 68–80. <https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.6>
2. Voronkova, V., Belousov, V., & Koliukh, V. (2024). Business Analytics as a Strategic Resource of Information and Analytical Support for the Management of Enterprises and Organizations in the Context of Digital Transformation. *Digital Economy and Economic Security*, 5(14), 8–15. <https://doi.org/10.32782/dees.14-2>
3. Petrov, V., Mintser, O. P., Kryuchyn, A. A., & Kryuchyna, Y. A. (2019). Big data in medicine: promise and challenges. *Medical Informatics and Engineering*, 3, 20–30. <https://doi.org/10.11603/mie.1996-1960.2019.3.10429>
4. Lazim, N. A. M., & Ariffin, S. H. S. (2024). Data Analytics and AI for Influencer Marketing. In Dutta, S., Rocha, Á., Dutta, P. K., Bhattacharya, P., & Singh, R. (Eds.), *Advances in Data Analytics for Influencer Marketing: An Interdisciplinary Approach. Information Systems Engineering and Management*, Vol. 9. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65727-6_6
5. Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). Harnessing Marketing Analytics for Enhanced Decision-Making and Performance in SMEs. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 6(1), 001–012. <https://doi.org/10.53346/wjast.2024.6.1.0037>
6. Cornelissen, M., Małyska, A., Nanda, A. K., Klein Lankhorst, R., Parry, M. A. J., Rodrigues Saltenis, V., Pribil, M., Nacry, P., Inzé, D., & Baekelandt, A. (2021). Biotechnology for Tomorrow's World: Scenarios to Guide Directions for Future Innovation. *Trends in Biotechnology*, 39(5), 438–444. <https://doi.org/10.1016/j.tibtech.2020.09.006>
7. Ali, N. (2024). Bioengineering Breakthroughs: Transforming Healthcare with Advanced Medical Devices. *ResearchGate*.
8. Dundar, M., Prakash, S., Lal, R., & Martin, D. K. (2019). Future Biotechnology. *The EuroBiotech Journal*, 3(2), 53–56. <https://doi.org/10.2478/ebtj-2019-0006>
9. Chen, S. (2024). Application and Effectiveness Evaluation of Business Data Analytics in Marketing Strategy. *Frontiers in Business Economics and Management*, 15(1), 345–348. <https://doi.org/10.54097/qe8n6k67>
10. Yu, L.-P., Wu, F.-Q., & Chen, G.-Q. (2019). Next-Generation Industrial Biotechnology-Transforming the Current Industrial Biotechnology into Competitive Processes. *Biotechnology Journal*, 14(9). <https://doi.org/10.1002/biot.201800437>
11. Life Science Analytics Market Size, Share & Trends. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/life-science-analytics-market>
12. Life Science Analytics Market Growth, Size, Share, and Trends. MarketsandMarkets. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/pharmaceutical-life-science-analytic-market-174990653.html>
13. Global Life Sciences Software Market Size And Forecast. (2024). Market Research Intellect. <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-life-sciences-software-market-size-and-forecast/>
14. Pang, A., Markovski, M., & Micik, A. (2024). Top 10 Life Sciences Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026. Apps Run The World. <https://www.appsrunttheworld.com/top-10-life-sciences-software-vendors-and-market-forecast/>
15. Life Science Analytics Market Research Report Information. (2026, April 06). *Market Research Future*. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/life-science-analytics-market-8570>
16. Life Science Analytics Market Definition and Segments. (2026, January). *The Business Research Company*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/life-science-analytics-global-market-report>
17. Global Life Science Software Market – Industry Trends and Forecast to 2030. (2026). *Data Bridge Market Research*. <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-life-science-software-market>
18. Life Science Software Market to Witness Strong 7.5% CAGR, Surpassing US\$ 31,151.8 Million by 2033. (2023, November 20). *Future Market Insights*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/11/20/2783246/0/en/Life-Science-Software-Market-to-Witness-Strong-7-5-CAGR-Surpassing-US-31-151-8-Million-by-2033-Future-Market-Insights-Inc.html>
19. Global Life Sciences Software Market. (n.d.). *Market*. <https://market.us/report/life-sciences-software-market>
20. Global Life Sciences Software Market Size. (n.d.). *Global Market Estimates*. <https://www.globalmarketestimates.com/market-report/life-sciences-software-market-4181>
21. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., & Krasnozhan, N. S. (2020). Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*, 22(3(76)), 159–167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167) [in Ukrainian].
22. Ari, A. A., & Sheikhbahei, E. (2024). Harnessing the Power of Emerging Digital Technologies for improved Sustainability and Productivity in Biomedical Engineering and Neuroscience. *Scientific Hypotheses*, 1, 47–52. <https://doi.org/10.69530/v8tgp793>
23. Wiggins, N., Cook, C., Black, M., Cadena, I., Rahal-Arabi, S., & Fogg, K. (2024). Empowering High-Throughput High-Content Analysis of 3D tumor Models: Open-Source Software for Automated Non-Confocal Image Analysis. *bioRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2024.02.20.581231>
24. Mestrallet, G. (2021). Software Development for Autologous Skin Substitute Production. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*. <https://doi.org/10.1101/2021.04.16.21255595>
25. Kolodinskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskyi, S. O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and supply chain management*, 15, 46–55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4> [in Ukrainian].
26. Filipovic, N. (2020). Computational Bioengineering and Bioinformatics Computer Modelling in Bioengineering. *Computer Modelling in Bioengineering, Learning and Analytics in Intelligent Systems*, 11. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43658-2>

27. Pasupuleti, M. K. (2024). Bioengineering Revolution: Transformative Advances in Life Sciences. *Bioengineering Innovations in Life Sciences*, 87–119. <https://doi.org/10.62311/nexx/77615>
28. Yu, L., Chen, L., Satyabola, D., Prasad, A., & Yan, H. (2024). NucleoCraft: The Art of Stimuli-Responsive Precision in DNA and RNA Bioengineering. *BME Frontiers*, 5(1), 0050. <https://doi.org/10.34133/bmef.0050>
29. Boulaaras, S., & Pham, V.-T. (2024). Preface: Quantitative Approaches in Bioengineering (Part I). *Discrete and Continuous Dynamical Systems*, 17(10). <https://doi.org/10.3934/dcdss.2024131>
30. Eskandar, K. (2023). Revolutionizing Biotechnology and Bioengineering: Unleashing the Power of Innovation. *Journal of Applied Biotechnology & Bioengineering*, 10(3), 81–88. <https://doi.org/10.15406/jabb.2023.10.00332>
31. Bošković, J., Mladenović, J., Popović, V. M., Stevanović, A., & Todosijević, Lj. Š. (2024). Application and Effect of Artificial Intelligence for the Functioning of Metabolic Bioengineering in Systems Biology. *Irasa International Scientific Conference Science, Education, Technology and Innovation Seti VI*, 184–201. <https://doi.org/10.62982/seti06.boje.13>
32. Gan, J., Liu, H., Chen, J., Li, X., Li, G., Li, H., & Chen, K. (2023). Self-Inducing Reactors for Bioengineering. *ACS Omega*, 8(51), 48613–48684. <https://doi.org/10.1021/acsomega.3c06484>
33. Nwokoye, P. N., & Abilez, O. J. (2024). Bioengineering Methods for Vascularizing Organoids. *Cell Reports Methods*, 4(6). <https://doi.org/10.1016/j.crmeth.2024.100779>
34. Niroomand, A., Nita, G. E., & Lindstedt, S. (2024). Machine Perfusion and Bioengineering Strategies in Transplantation-Beyond the Emerging Concepts. *Transplant International*, 37. <https://doi.org/10.3389/ti.2024.13215>
35. Reddy, S., Lankadasu, J. S. K., Varshith, N. V. V., Sharma, A., & Sharma, S. (2024). Bioengineering and Healthcare Data Analysis: Introduction, Advances, and Challenges. *Green AI-Powered Intelligent Systems for Disease Prognosis*, 1–20. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1243-8.ch001>
36. Dhivya, S., Areche, F. O., Senthil Kumar, B. R., Hariprabhu, M., & Mutha, S. (2023). The Role of Bioengineering in Healthcare. *Handbook of Research on Advanced Functional Materials for Orthopedic Applications*, 279–298. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7412-9.ch016>
37. Salhab, H. (2024). The Use of Data Analytics in Digital Marketing for Sustainable Business Growth. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(8), 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4894>
38. Dudaryeva, O., Bernhard, S., Tibbitt, M. W., & Labouesse, C. (2023). Implications of Cellular Mechanical Memory in Bioengineering. *ACS Biomaterials Science & Engineering*, 9(11). <https://doi.org/10.1021/acsbmaterials.3c01007>
39. Kuat Sultan Sabriuly, Nasreddin, K., Saletayeva, N., Kerimova, A., Budyrbayev, Y., Gantsa, A., & Dinassil, U. (2023). Advancements in neural system bioengineering: precision therapeutics and innovative strategies. *Scientific Collection «InterConf+»*, 37(171)), 285–292. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2023.022>
40. Wanika, L., Egan, J. R., Swaminathan, N., Duran-Villalobos, C. A., Branke, J., Goldrick, S., & Chappell, M. (2024). Structural and Practical Identifiability Analysis in Bioengineering: a Beginner's Guide. *Journal of Biological Engineering*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s13036-024-00410-x>
41. Soares, B. X., & Miranda, C. (2023). Systems Bioengineering Approaches for Developmental Toxicology. *Computational and Structural Biotechnology Journal*, 21(1), 3272–3279. <https://doi.org/10.1016/j.csbj.2023.06.005>
42. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O. & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27, 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
43. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Y. A., & Boyko, O. V. (2024). Assessment of the competitiveness of the medical industry and its educational institutions in the context of economic interaction. *Economic Bulletin of Donbas*, 1–2 (75–76), 123–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-123-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131)
44. Hutsaliuk, O. M. (2011). Features of the development of enterprise management technologies. Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. *Economic Sciences*, Iss. 20. Part II. 147–151.
45. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Prykhodko, I. P. & Semenko, V. O. (2024). Analysis of the state of human resources in the healthcare sector of Ukraine during the reform period. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 2 (32), 6–19. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001)
46. Hutsaliuk, O., Storozhuk, O., Zhovnirchuk, Ya., Zaiarniuk, O. & Kartsyhin, D. (2020). Public administration and legal regulation effectiveness in the field of health care in the context of sustainable development. *Revista Genero & Direito*, 9(2), 599–613. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2179-7137.2020v9n2.50820>
47. Hutsaliuk, O., Navolokina, A. (2020). Research on the economic interaction between the labor market and human resources in the healthcare sector in Ukraine. *Economic innovations*, 22(1(74)), 37–51. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1\(74\).37-51](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.1(74).37-51)
48. Hutsaliuk, O. M. (2019). Analysis of the state of human resources in the healthcare sector of Ukraine during the reform period. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(37), 110–114. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114)

Received: 10.06.2026

Accepted: 16.07.2026

Published: 29.09.2026

Малишев В. В., Брикульська М. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б. Аналітики та програмне забезпечення біоінженерії: світовий ринок та внесок у розвиток медичних послуг й інновацій в охороні здоров'я

Розвиток технологій та експоненціальне зростання обсягів даних спричинили кардинальні зміни в підходах до аналізу інформації в медичній та біоінженерній сферах. Аналітика та програмне забезпечення стали ключовими інструментами оптимізації медичних процесів, підвищення якості обслуговування пацієнтів та прискорення розробки нових методів лікування. Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання відкриває можливості для виявлення прихованих закономірностей у біомедичних даних, прогнозування результатів терапії та персоналізації медичної допомоги.

Попри значний прогрес, у сфері біоінженерної аналітики та програмного забезпечення зберігаються системні проблеми: недостатня інтеграція аналітичних інструментів у клінічні та дослідницькі процеси, відсутність уніфікованих стандартів збору й обробки даних, обмежене фінансування інноваційних проєктів, а також прогалини в методологічному забезпеченні та прак-

тичному застосуванні технологій. Ці обмеження стримують потенціал персоналізованої медицини, гальмують швидкість впровадження інновацій та знижують ефективність управління медичними даними.

Аналіз останніх досліджень показав, що зарубіжні та вітчизняні роботи акцентують на ринкових тенденціях біоінженерії та ролі аналітики в її розвитку. Зокрема, виявлено ключові драйвери зростання світового ринку біоінженерії, серед яких персоналізована медицина, штучний інтелект та машинне навчання виступають основними векторами інновацій. Підкреслено стратегічну роль бізнес-аналітики в умовах цифрової трансформації медичних процесів, значення Big Data для персоналізованої медицини та вдосконалення системи охорони здоров'я. Окремі роботи присвячено маркетинговій аналітиці та її впливу на бізнес-процеси, зокрема демонструється, як штучний інтелект та аналітика даних трансформують маркетингові стратегії в цифрову епоху та суттєво підвищують конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. Розроблено сценарії розвитку біотехнологій до 2050 року, що підкреслюють роль аналітики в прогнозуванні інновацій.

Водночас низка досліджень присвячена стратегічним аспектам, зокрема оцінці конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів, підходам до стратегічного управління медичними закладами, інноваційно-інтегрованому розвитку та трансформації логістики в цифрову економіку.

Проте комплексного дослідження, присвяченого саме глобальному ринку аналітики та програмного забезпечення в біоінженерії з акцентом на їхній вплив на медичні послуги, маркетингові стратегії та медико-економічні процеси, на сьогодні бракує. Існуючі роботи або фокусуються на вузьких технологічних аспектах, або обмежуються загальними ринковими прогнозами, не пропонуючи системного аналізу ключових факторів зростання та практичних рекомендацій для впровадження.

Ключові слова: біоінженерія, аналітика, програмне забезпечення, ринок, штучний інтелект, машинне навчання, персоналізована медицина, медичні послуги, інновації, прогнозування.

Malyshev V., Brykulska M., Gab A., Shakhnin D. Analytics and software in bioengineering: global market and contribution to the development of medical services and innovations in healthcare

The rapid advancement of technologies and the exponential growth of data volumes have brought about fundamental changes in approaches to information analysis in the medical and bioengineering fields. Analytics and software have become key tools for optimizing medical processes, improving patient care quality, and accelerating the development of new treatment methods. The integration of artificial intelligence and machine learning opens opportunities for uncovering hidden patterns in biomedical data, predicting therapy outcomes, and personalizing medical care.

Despite significant progress, the field of bioengineering analytics and software continues to face systemic challenges: insufficient integration of analytical tools into clinical and research processes, lack of unified standards for data collection and processing, limited funding for innovative projects, as well as gaps in methodological support and practical application of technologies. These limitations constrain the potential of personalized medicine, slow down the pace of innovation implementation, and reduce the efficiency of medical data management.

Analysis of recent studies shows that both international and domestic works emphasize market trends in bioengineering and the role of analytics in its development. Key growth drivers of the global bioengineering market have been identified, with personalized medicine, artificial intelligence, and machine learning emerging as primary vectors of innovation. The strategic role of business analytics in the context of digital transformation of medical processes has been highlighted, along with the importance of Big Data for personalized medicine and improvement of the healthcare system. Separate studies focus on marketing analytics and its impact on business processes, demonstrating how artificial intelligence and data analytics are transforming marketing strategies in the digital era and significantly enhancing the competitiveness of small and medium-sized businesses. Scenarios for biotechnology development up to 2050 have been developed, underscoring the role of analytics in forecasting innovation.

At the same time, a number of studies address strategic aspects, including assessment of the competitiveness of the medical sector and its educational institutions, approaches to strategic management of medical facilities, innovation-integrated development, and logistics transformation in the digital economy.

However, a comprehensive study dedicated specifically to the global market of analytics and software in bioengineering - with emphasis on their impact on medical services, marketing strategies, and medico-economic processes - is currently lacking. Existing works either focus on narrow technological aspects or are limited to general market forecasts, without offering a systematic analysis of key growth factors and practical recommendations for implementation.

The purpose of the article is to analyze current trends in the development of the analytics and software market in bioengineering, identify key factors influencing its dynamics, and assess the potential of these technologies to enhance the efficiency of medical services and accelerate innovation in healthcare.

Keywords: bioengineering, analytics, software, market, artificial intelligence, machine learning, personalized medicine, medical services, innovations, forecasting.

Олена Олексіївна Волошина,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-3250-7183

e-mail: volosh_olena@gmail.com;

Роман Олександрович Бившев,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-7849-7040

e-mail: byvshev.R@ukr.net;

Лада Олексіївна Бившева,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-2381-8836

e-mail: byvsheva_lada@ukr.net;

Оксана Олександрівна Кондратенко,

асистент,

ORCID 0000-0001-8572-0477

e-mail: Kondratenko_1@ukr.net

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ–Хуст

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Постановка проблеми. З кожним роком ефективне формування команд відіграє щоразу важливішу роль при забезпеченні збільшення продуктивності у сучасному бізнесі, посилюючи інноваційність та конкурентоспроможність компаній. Сьогодні вміння створювати та ефективно управляти командами стає ключовим фактором успіху для бізнесу у сучасному динамічно змінному середовищі. Проблема розробки нових теоретичних підходів, моделей та інструментів управління командами безпосередньо пов'язана із потребою вивчення принципів командної роботи, яка є невід'ємною частиною багатьох проектів. Це зумовлює пошук способів формування, організування та управління командами. Зі зростанням різноманітності та комплексності сучасних ринків під впливом глобалізації зростає необхідність в пошуку та розробці нових ефективних методів управління командами. Це формує запит на розробку інноваційних методів та інструментів управління розвитком людського капіталу, де значну роль відіграє взаємодія різних поколінь працівників у командах. Так, поєднання різного досвіду та різноманітних цінностей членів команд створює нові виклики та загострює необхідність використання адаптивних підходів до управління командами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвитку теоретико-методологічних основ управління персоналом, моделей та інструментів формування командами присвячені праці відомих дослідників сучасності як в Україні, так і за її межами. Серед науковців, чийі праці здійснили значний внесок у розробку нових теоретичних підходів та практичних рекомендацій для керівників компаній та їх HR-працівників слід виділити таких вчених: Армстронг М. [1], Бойа-

ціс Р. Е. [2], Бублик М. [3], Аносі М. С. [4], Завербний А., Кауфман Б. Е., Мацелюх Ю.

Метою статті є дослідження сутності процесу формування ефективної команди в компанії, роль менеджера в команді та створення належних умов і підтримка ефективної роботи в команді.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай перед менеджерами стоїть безліч складних завдань, реалізація яких потребує поєднання людських ресурсів, згуртованості та взаємної підтримки у команді. На сьогодні обмеження людських, фінансових, часових ресурсів посилюють один одного та створюють ілюзію неможливості вийти на вищий рівень. Більшість керівників не розуміють і не мають відповіді на питання: Як розробити дійсну ефективну фінансову стратегію? Яка команда для цього потрібна? Що саме контролювати в процесі реалізації проекту? Як відомо, основна мета бізнесу – максимізація прибутку, і для досягнення цього показника для будь-якої компанії, в першу чергу, важливо отримувати якісний результат діяльності, який безпосередньо залежить від знань, навичок і компетенцій її співробітників, які об'єднані в команду. Проблема формування та існування управлінської команди для підвищення якості і темпів прийняття управлінських і стратегічних рішень, забезпечення більшої гнучкості організаційної структури, підвищення якості та результативності функціонування є актуальною для організацій всіх видів діяльності.

Низька ефективність внутрішніх процесів – слабе місце багатьох компаній. Багато власників бізнесу не мають навіть прописаної організаційної структури, що перетворює їхню компанію на слабо керовану групу людей, де на словах хаотично розпо-



ділені обов'язки. В умовах війни така ситуація стає прямим каталізатором руйнування бізнесу. Дуже важливо створити організаційну структуру бізнесу її поточному вигляді і сформувати надійну команду. Вкрай важливо, щоб у структурі був виділено центри відповідальності за притягання клієнтів. Отже, команда стає основним інструментом ефективності роботи компанії. Сформована команда має потенціал, щоб відразу накопичувати ресурси, організовувати роботу, завершити роботу з результатом. Ко-

манда — це група людей, які поділяють види діяльності та обов'язки для досягнення конкретних результатів, мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та здібності, високий рівень взаємозалежності та загальну відповідальність за досягнення кінцевих результатів [5].

Зважаючи на розглянуті вище теоретико-методологічні підходи у створенні керованої групи персоналу, на рис. 1 показано основні ознаки команди, яка потребує мотивації на виконання спільної роботи.

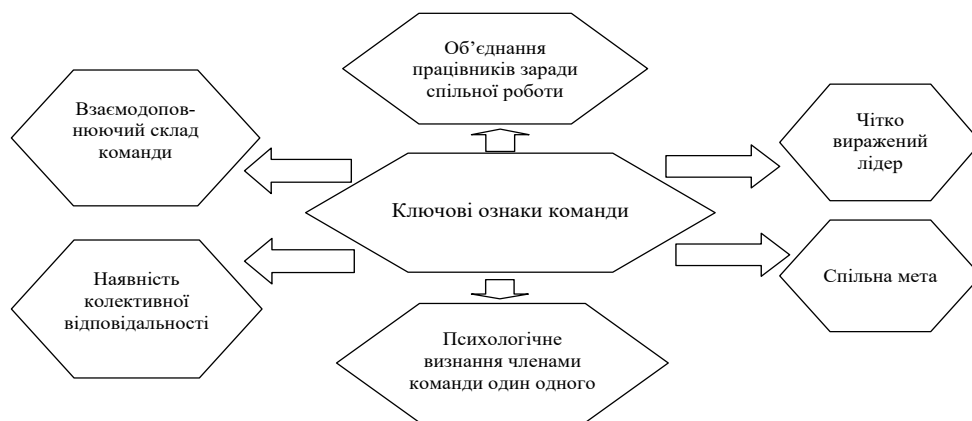


Рис. 1. Ключові ознаки ефективної команди в компанії

Джерело: складено авторами на основі [5]

У світовій практиці існують різні моделі команд:

1. Традиційна модель. Це група людей із традиційним лідером. Керівник групи також поділяє повноваження та відповідальність із членами своєї команди.

2. Модель командного духу описує групу людей, які працюють на одного менеджера. Члени команди задоволені та натхненні своєю роботою, бо в ній панує командний дух і здається, що все гаразд. Але це не зовсім команда, бо завжди є одна людина, яка про все подбає.

3. Передова команда. Описує групу людей, які керують самі собою. У цій команді, немає жодної людини, яка мала б повноваження приймати будь-які рішення, що впливають на всю групу.

4. Модель цільових завдань. Належить до команди, яка збирається лише на певний час для роботи на конкретним проектом чи завданням. Таку команду традиційно називають оперативною групою чи проектною командою.

5. Модель кіберкоманди. У цій моделі члени команди зустрічаються дуже рідко. Їх називають «віртуальними» командами. Ці команди відрізняються від інших тим, що для досягнення своєї мети команда повинна працювати разом, але члени команди можуть зустрічатися тільки на початку проекту, обмінюватися інформацією електронною поштою, телефоном або влаштовуватим відео конференції.

Основні етапи формування команди виділені та представлені на рис. 2.

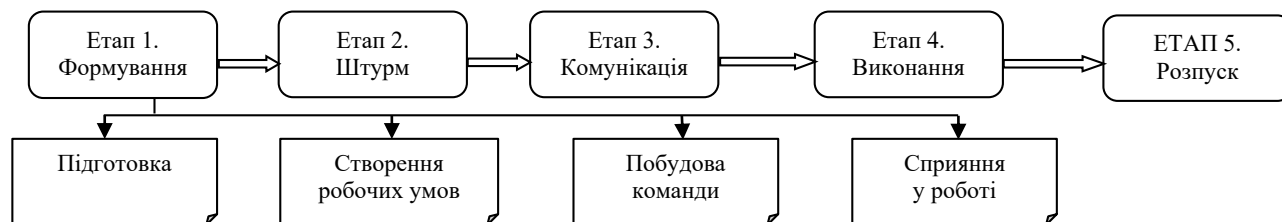


Рис. 2. Основні етапи формування команди

Джерело: складено авторами на основі [5]

Перший етап формування команди можна розділити на чотири важливі кроки:

1. Підготовка при прийнятті рішення, а саме яку роботу необхідно виконати; чи потребує за-

вдання команда; яка структура управління має бути в команді; визначення командних цілей.

2. Створення умов праці, тобто надання всіх необхідних матеріалів та обладнання для виконання

роботи, та дуже важливо переконатися, що в команді дійсно є спеціалісти, необхідні для виконання роботи. На цьому етапі керівництво встановлює умови, за яких команда виконує свою роботу.

3. Формування команди — етап, у якому визначаються ліміти людей, які утворюють команду; узгоджується хід виконання завдань; визначається система поведінки, необхідна всім членам команди.

4. Допомога у працевлаштуванні надається шляхом втручання у вирішення проблем; поповнення колективу матеріальними ресурсами; замінює тих, хто залишив групу. Таким чином, колектив із робочої групи, створеної для виконання тієї чи іншої діяльності, перетворюється на якісний колектив.

Другий етап розвитку команди — штурм. На цьому етапі члени команди розпочали роботу. конфлікти можуть виникнути, коли люди висувають різні ідеї задля досягнення мети. За цей час вони помічають відмінності, а не подібності, і деякі учасники залишають групу, якщо не відповідають виставленим вимогам або не мають відповідних компетенцій.

Третій етап розвитку команди — комунікація. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі спілкування, спільну мету. Як правило, вони частіше спілкуються один з одним і добре проводять час у своїй атмосфері. Для зміцнення команди за необхідності в робочий процес можна включити навчання та тренін-

ги, що має стимулювати членів команди комфортно працювати один з одним. Тому на цьому етапі нормалізуються конфлікти, підвищується активність членів команди, виникає поняття «ми» та згадає почуття «я».

Четвертий етап — виконання. цей етап характеризується тим, що члени команди готові, компетентні та здатні самостійно приймати рішення щодо проблем, які виникають. На цьому етапі всі зусилля мають бути спрямовані на покращення команди, а не лише на спільну роботу.

П'ятий етап завершальний — розпуск. характеризується тим, що завдання виконано, мета досягнута, учасники команди задоволені роботою і винагородою, бо як було визначено раніше, що командна робота потребує мотивації на виконання спільної роботи.

Особливості ринку праці в кожній окремій галузі економіки накладають певні обмеження на використання тих чи інших способів формування ефективних команд, проте, слід зважати, перш за все, на рівень плінності кадрів, і на те, наскільки високим він є серед талановитих працівників.

Аналізуючи методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у різних компаніях, що розглянуті у роботах [6, 7], згрупуємо та класифікуємо їх для кращого розуміння переваг їх застосування для управління персоналом в компаніях. Проаналізовані методи та інструменти наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у компаніях

Методи та інструменти	Особливості	Переваги застосування	Недоліки
Методи та інструменти виявлення талантів			
Методи спостереження Системи оцінки та рейтингування Асесмент-центри	реалізують виявлення талантів на робочому місці, спостерігаючи їхню роботу та результати, розробляють тестові завдання та ситуаційні вправи для оцінки навичок, здібностей та особистості кандидатів, використовують різні метрики та показники для оцінки потенціалу талантів	дають змогу виявити найбільш перспективних працівників для подальшого їх розвитку, допомагають порівняти працівників за різними критеріями та визначити найбільш компетентних серед талантів	часто є досить витратними та часомісткими, не завжди багатосторонньо оцінюють всі переваги талантів працівників
Методи та інструменти розвитку талантів			
Навчання та тренінги Менторство та коучинг Ротація та мобільність	реалізують програми розвитку навичок та компетенцій, що сприяють професійному зростанню працівників, здійснюють індивідуальне наставництво та підтримку для розвитку потенціалу працівників, надають можливості для роботи у різних відділах та проектах компанії з метою збільшення досвіду та знань	сприяють збільшенню продуктивності та ефективності працівників шляхом розвитку їх здібностей, сприяють задоволеності працівників через надання їм можливостей для кар'єрного зростання	відсутні гарантії успіху, оскільки одних здібностей працівників недостатньо, потрібні ще бажання працівників та докладання з їх сторони зусиль, які значно впливають на їхній успіх, а також достатньо висока затратність проведення програм розвитку для компанії
Методи та інструменти утримання талантів			
Компенсаційні вигоди Кар'єрні можливості Баланс роботи та життя	забезпечують рівень адекватної та конкурентоспроможної зарплати та відповідного пакету компенсаційних вигод, надають можливості для кар'єрного росту у межах компанії, створюють сприятливе робоче середовище та підтримують баланс роботи та особистого життя	забезпечують зниження плінності талантів, сприяють утриманню талантів та збереженню досвіду та знань в компанії, забезпечують стабільність та надійність роботи компанії	відсутні гарантії, що через високу конкуренцію з іншими компаніями талант не перейде до іншого роботодавця, не враховують зміни з часом у потребах талантів, оскільки відсутній постійний моніторинг їхніх зацікавленостей та потреб

Джерело: доповнено авторами на основі [8]

В команді, що може називатися успішною, повинні бути такі характеристики: високий ступінь уз-

годженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, про-

фесійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі в команді. Пропонуємо удосконалити існуючі методи

талант-менеджменту та наводимо у табл. 2 запропоновані методи, які сприяють розвитку культурних і ціннісних характеристик працівників, а також обґрунтуємо їх сутність, можливості застосування.

Таблиця 2. Удосконалені методи розвитку талантів у компаніях з врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників

Методи розвитку талантів	Сутність	Особливості врахування культурних та ціннісних характеристик працівників	Можливості застосування
залучення до вибору талантів	реалізують групи учасників програми розвитку лідерства, які виявили свої таланти на робочому місці	дають змогу при формуванні групи учасників програми розвитку лідерства враховувати культурні та ціннісні аспекти кожного учасника	слід обирати особистості, які співпадають з цінностями компанії та демонструють готовність розвивати культуру компанії
культурна інтеграція	реалізують інтегрування культурних цінностей компанії з цінностями учасників програми, адаптуючи їх	важливо включити в програму елементи, що допоможуть новим лідерам краще розуміти культурні цінності організації	доцільно проводити тренінги, дискусії та інші заходи, що сприяють наближення лідерів до корпоративної культури
лідерство на основі цінностей	пріоритетують лідерів, які спираються на цінності компанії	дають змогу при прийнятті рішень та взаємодії з співробітниками підтримувати тих лідерів, які спираються на цінності компанії	важливо підкреслювати важливість ціннісного лідерства в програмах розвитку
зворотний зв'язок на основі цінностей	посилюють зворотний зв'язок на основі цінностей	доцільно включити ціннісний зворотний зв'язок у програми розвитку та практики талант-менеджменту	слід забезпечувати зворотний зв'язок з керівництвом щодо того, наскільки учасники демонструють цінності компанії у своїй роботі
сприяння розвитку ціннісних характеристик	сконцентровані на сприянні розвитку ціннісних характеристик працівників	доцільно надати працівникам можливості для особистісного розвитку, що сприяє розкриттю та зміцненню їхніх ціннісних характеристик	важливо проводити тренінги, семінари та інші заходи, що спонукають працівників до роздумів про свої цінності та розвитку
заохочення ціннісних ініціатив	підтримання ініціатив щодо просування корпоративних цінностей	дають змогу підтримати ціннісні ініціативи працівників, спрямовані на розвиток корпоративної культури	важливо винагороджувати ціннісні ініціативи працівників, що сприяють покращенню культури організації та сприймаються позитивно
забезпечення ціннісного лідерства на всіх рівнях	націлені на підтримку лідерів з високими ціннісними характеристиками на всіх рівнях управління	дають змогу залучити всіх керівників компанії на всіх рівнях управління до розвитку ціннісного лідерства	важливо надавати керівникам на всіх рівнях управління підтримку та ресурси для впровадження цінностей у їхній власній роботі та командному керівництві

Джерело: доповнено авторами на основі [8]

Наведені в табл. 2 методи допоможуть створити сильну культуру та ціннісний фундамент, на якому базуються програми розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це сприятиме створенню ефективної та згуртованої, команди, здатної до досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки. Таким чином, розвиток команди, як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку компанії. Ефективна робота в команді потребує правильного поєднання інструментів, чіткої комунікації та добре організованих

процесів. важливо не лише впроваджувати сучасні методи управління, а й адаптувати їх до потреб конкретної команди, враховуючи її динаміку та специфіку роботи. Цінність, створювана високоефективною командою, більше сукупності індивідуальних внесків її працівників. Ефективне та результативне управління командою залежить не лише від вивчення секретів та принципів цього процесу, а й від постійної перевірки відомої інформації та пошуку нових можливостей для покращення бізнес-процесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Boyatzis R. E., Goleman D., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. 10th Anniversary Edition. Harvard Business Review Press, 2013.
3. Бублік М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 29. № 4. С. 113–120. <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.113>
4. Annosi M.C., Brunette F. Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*. 2018. Vol. 47, Iss. 4. P. 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.03.002>

5. Крикун О. О., Медяник Ю. Г. Формування ефективної команди в управлінні бізнесом. *Крааль науки*. 2024. № 43. С. 199–205. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023>
6. Peng C., Jia X., Zou Y. Can “splitting” be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of cleaner production*. 2023. Vol. 406. Art. 13935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136935>
7. Ding Y., Chen C. Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies — a case study of the game industry. *Juganization dynamics*. 2023. Vol. 52, Iss. 2. Art. 100980. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100980>
8. Бублік М. І., Копач Т. М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1 (23). С. 92–105. <https://doi.org/10.15276/Ej.01.2023.9>
9. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209–215. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-209-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-209-215)

Надійшла до редакції 03.06.2026

Прийнята до друку 20.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page.
2. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (10th Anniv. ed.). Harvard Business Review Press.
3. Bublik, M., Kopach, T., & Lynda, R. (2019). The impact of human capital on enterprise development. *Ekonomichniy analiz*, 29(4), 113–120. <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.113> [in Ukrainian].
4. Annosi, M. C., & Brunette, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.03.002>
5. Krykun, O. O., & Medianyuk, Yu. H. (2024). Forming an effective team in business management. *Hrail nauky*, 43, 199–205. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023> [in Ukrainian].
6. Peng, C., Jia, X., & Zou, Y. (2023). Can “splitting” be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of Cleaner Production*, 406, 13935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136935>
7. Ding, Y., & Chen, C. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies – a case study of the game industry. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100980. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100980>
8. Bublik, M. I., & Kopach, T. M. (2023). Formation of effective teams in the company as a tool of personnel management. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1, 92–105. <https://doi.org/10.15276/Ej.01.2023.9> [in Ukrainian].
9. Biletskyi, O. V., & Doronina, O. A. (2020). Transformation of approaches to the formation of personnel policy as a component of effective defense management. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, 2, 209–215. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-209-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-209-215) [in Ukrainian].

Received: 03.06.2026

Accepted: 20.07.2026

Published: 29.09.2026

Волошина О. О., Бившев Р. О., Бившева Л. О., Кондратенко О. О. Методи та інструменти формування ефективної команди в системі управління персоналом

У статті наведено ключові ознаки ефективної команди в компанії. проаналізовано різні моделі формування команд та визначено основні етапи формування команди. Запропоновано класифікацію методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання талантів, яка дозволяє визначати їх відповідні особливості, переваги, застосування та недоліки. З метою врахування розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, було удосконалено існуючі методи талант-менеджменту та обґрунтовано сутність та можливості застосування нових методів. Ваажливим аспектом має бути розробка та підтримка програм, які допоможуть створити сильну культуру та ціннісний фундамент для розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це сприятиме створенню ефективної та згуртованої, команди, здатної до досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключові слова: ефективна команда, управління персоналом, талант-менеджмент, роль менеджера, цінність працівника, розвиток талантів.

Voloshina O., Byvshev R., Byvsheva L., Kondratenko O. Methods and tools for forming an effective team in the personnel management system

The article presents the key features of an effective team in a company. Various models of team formation are analyzed and the main stages of team formation are identified. A classification of methods and tools is proposed according to the stages of talent identification, development and retention, which allows determining their respective features, advantages, applications and disadvantages. In order to take into account the development of cultural and value characteristics of employees, existing talent management methods were improved and the essence and possibilities of applying new methods were substantiated. An important aspect should be the development and support of programs that will help create a strong culture and value foundation for leadership development and talent management. This will contribute to the creation of an effective and cohesive team capable of achieving the strategic goals of the company.

Keywords: effective team, human resources management, talent management, the role of the manager, employee value, talent development.

Лариса Володимирівна Городянська,

канд. екон. наук, доцент, член-кор. АЕН України,

ORCID 0000-0002-4482-1690

e-mail: gorod_lv@knu.ua

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ

КОНЦЕПЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ У СИСТЕМІ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні деструктивні наслідки для економіки та суб'єктів господарювання, що виражаються не лише у фізичному руйнуванні ресурсів та знищенні працездатного населення, а й у глибокій деформації економічних зв'язків та деградації людського капіталу. Проте досвід глобальних криз свідчить: фізичне відновлення ресурсів без відповідного фахового супроводу є малоефективним [1, с. 4, с. 38–40, с. 70; 2, с. 37–39; 3; 4, с. 242–293; 5, с. 190–197]. У цих умовах стратегічного значення набуває концепція повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства, яка виходить за межі простого «відновлення» і передбачає системну модернізацію на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. Відтепер постає гостра потреба у формуванні нової парадигми управління, де професійний розвиток фахівців стає не просто функцією HR-менеджменту, а стратегічним інструментом відтворення економічних ресурсів. Освітня політика, спрямована на підвищення якості людського капіталу, є підґрунтям не лише добробуту окремих осіб, а й забезпечення сталого економічного зростання та розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання відтворення ресурсів та розвитку персоналу знаходяться у центрі уваги провідних вітчизняних вчених [2; 6–9]. Проблематику економічного відновлення досліджували: В. М. Геєць, Р. З. Подолець, О. А. Дячук [6], які акцентують увагу на інституційних особливостях повоєнного періоду, що передбачає перехід до нових моделей управління та розвитку; Е. М. Лібанова, І. К. Бистряков, чия наукова праця [2, с. 38–46] присвячена збереженню трудового потенціалу, який відіграє ключову роль, й де підкреслено, що повоєнний просторовий розвиток України носить інноваційний системний характер та ґрунтується на інтеграції інституційних, економічних і соціальних складових. Питаннями професійної підготовки та управління людським капіталом займалися: Л. В. Городянська [7], А. М. Колот, О. О. Герасименко, А. С. Шевченко [8], Г. В. Назарова [9], О. Л. Ануфрієва [10] та інші науковці. У праці [7, с. 69–84] обґрунтовано, що в умовах зростаючої складності управління економічними ресурсами операційний менеджмент набуває інтегрованого характеру, поєднуючи функції відтворення ресурсів та

розвитку компетентнісного потенціалу персоналу. Авторка підкреслює, що ефективність організаційних процесів характеризує рівень професійної підготовки фахівців та якість управління людським капіталом [7, с. 69–84]. У праці [8] акцентовано увагу на компетентнісному підході як базовій основі формування людського капіталу, який визначає здатність працівників адаптуватися до особливостей цифрової трансформації. В умовах трансформаційної економіки та повоєнного відновлення ефективність функціонування підприємств визначається рівнем сформованості компетентностей працівників, їх мотиваційною залученістю й здатністю до професійного розвитку [9, с. 60–61; 10, с. 156–161].

Водночас, попри значну кількість напрацювань, синтез концепції професійного розвитку саме в контексті комплексного відтворення економічних ресурсів (матеріальних, фінансових, нематеріальних) у специфічних умовах повоєнного стану України залишається фрагментарним. У межах даного дослідження концепція професійного розвитку розглядається як конкретний спосіб розуміння чи тлумачення явища, провідний задум або теоретична конструкція.

Актуальність дослідження зумовлена критичною потребою в розробці практичного інструментарію для підприємств, що прагнуть не просто вижити, а стати частиною європейської економіки. В умовах обмеженого часу та ресурсів професійний розвиток стає найбільш рентабельною інвестицією.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити низку взаємопов'язаних завдань, які охоплюють теоретичний, аналітичний та конструктивний аспекти дослідження, а саме:

1) Здійснити теоретико-методологічний аналіз сутності та специфіки повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства.

2) Визначити роль і місце адаптивних менеджерів (фахівців «нової хвилі») у процесі переходу від стабілізаційного відновлення до інноваційно-проривного розвитку підприємств.

3) Розробити концептуальні засади професійного розвитку фахівців, що базуються на принципах неперервності навчання, цифровізації та ціннісно-компетентнісного підходу.



Дослідження проведено із використанням методу системного аналізу, за яким підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсних засобів; процесного підходу для виокремлення видів та етапів відтворення ресурсів та професійної підготовки фахівців майбутнього; ієрархічного методу для структурування рівнів концептуальних засад професійного розвитку фахівців; методу моделювання для візуалізації функціональних зв'язків концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення; методу логічного моделювання для розробки структури компетенцій адаптивного менеджера та аналітичного методу для оцінки впливу освітніх інвестицій на темпи капіталізації бізнесу в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічний аналіз сутності повоєнного відтворення потребує переосмислення класичних теорій відтворення (відтворення основних засобів, потенціалу трудових ресурсів та капіталу) крізь призму теорії катастроф та концепції резильєнтності (стійкості). У класичній економічній науці відтворення розглядається як безперервне поновлення процесу виробництва. Проте повоєнне відтворення — це не просто циклічний процес, а дискретний стрибок, спрямований на подолання наслідків тривалого системного руйнування. За сутністю — це сукупність економічних, організаційних та технологічних процесів, спрямованих на відновлення кількісних параметрів та якісну трансформацію структури ресурсного потенціалу підприємства. Основна відмінність від звичайного відтворення полягає в компенсаторному характері. Підприємство змушене одночасно ліквідувати фізичні збитки (минуле), підтримувати поточну життєздатність (теперішнє) та інвестувати в цифрову / екологічну модернізацію (майбутнє). Відповідно до методології системного підходу, відтворення доцільно класифікувати за об'єктом впливу (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація видів повоєнного відтворення економічних ресурсів

Вид відтворення	Об'єкт впливу	Ключовий інструмент відтворення
Фізичне (матеріальне)	Основні засоби [11, с. 99–100], логістичні хаби	Реновація, капітальне будівництво, лізинг
Фінансове	Обігові кошти [11, с. 101–103], ліквідність, інвестиційні резерви	Репарації, гранти, реструктуризація боргів
Інтелектуально-кадрове	Компетенції, здоров'я та лояльність персоналу [10, с. 157–159; 12]	Реабілітація, перенавчання, підвищення кваліфікації, коучинг
Нематеріальне	Ділова репутація, бренд, клієнтська база [11, с. 99–101]	Маркетингові комунікації, відновлення довіри
Інституційне	Система управління, корпоративні стандарти [11, с. 102–104]	Цифровізація (ERP / CRM), впровадження стандартів ЄС

Джерело: складено автором за даними [10, с. 157–159; 11, с. 99–104; 12]

Заходи з повоєнного відтворення економічних ресурсів доцільно планувати на засадах адаптив-

ності, гнучкості та постійного коригування управлінських рішень, що обумовлено динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, кризовими трансформаціями й необхідністю забезпечення стійкості підприємств [5, с. 190–192; 11, с. 101–103] за трьома стратегічними векторами:

– *реституційне відновлення*, тобто повернення до довоєнного стану (найбільш ризикований шлях, оскільки старі технології можуть бути вже неконкурентоспроможними);

– *адаптивна модернізація*, яка передбачає коригування економічних ресурсів під нові ринкові реалії (зміна ринків збуту, перехід на локальну сировину);

– *інноваційний прорив* або впровадження технологій, які набули широкого масштабування під час війни (AI-управління, повна автоматизація, безвідходне виробництво).

Процес повоєнного відтворення визначається групою факторів (детермінант), які в умовах нестабільності мають критичний вплив. Це: *екзогенні* (зовнішні) детермінанти (геополітична безпека, доступ до капіталу й державна регуляторна політика) та *ендогенні* (внутрішні) детермінанти (управлінська готовність, тобто здатність менеджменту працювати в режимі «антикризового штабу»; технологічна гнучкість як можливість швидкого перепрофілювання виробництва та рівень професійного розвитку, який означає наявність фахівців, здатних оперувати новими технологіями відтворення).

Успішне повоєнне відновлення — це не просто ремонт будівель чи закупівля нового обладнання. Це перш за все трансформація, де людський капітал є ключовим суб'єктом перетворень і драйвером інноваційних змін. Синергетичний ефект від взаємозв'язку між розвитком персоналу та ресурсами підприємства можна розглянути за трьома ключовими векторами (табл. 2):

– *матеріально-технічний* потенціал — від «виживання» до інновацій;

– *фінансовий* потенціал — від ефективного управління до залучення інвестицій;

– *інформаційний* потенціал — цифровізація як фундамент відтворення.

Таблиця 2. Взаємозв'язок між розвитком персоналу та потенціалом підприємства

Складові потенціалу	Роль професійного розвитку персоналу	Кінцевий результат відновлення
Матеріально-технічна	Опанування сучасного високотехнологічного обладнання [13, с. 39–41]	Висока продуктивність праці
Фінансова	Прозорість та фінансовий інжиніринг [14]	Інвестиційна привабливість
Інформаційна	Цифрова грамотність та аналітика [12]	Конкурентний статус суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором за даними [12; 13, с. 39–41; 14]

Фінансова складові потенціалу розглядається як сукупність можливостей доступу до капіталу, ефективного його використання та функціонування

цифрової фінансової інфраструктури, що визначає ресурсну спроможність економічної системи підприємства. Фінансова прозорість у поєднанні з інструментами фінансового інжинірингу забезпечує зниження інформаційної асиметрії, підвищення якості фінансових рішень та оптимізацію управління фінансовими потоками, що стає можливим завдяки професійному розвитку персоналу та формуванню його цифрових і фінансових компетентностей. Персонал є ключовим інтегруючим чинником, що перетворює розрізнені ресурси на цілісну систему. Без інвестицій у навчання працівників будь-які залучення фінансових чи матеріальних ресурсів даватимуть лише короткостроковий ефект. Управління професійним розвитком у періоди потрясінь — це не лише про навчання, а про виживання та стратегічну гнучкість. У цей час Україна фактично створює новий світовий стандарт «управління стійкістю» (resilience-management), поєднуючи західні технології з власним унікальним досвідом. У глобальній практиці (досвід країн ЄС, США, Ізраїлю) домінує перехід від жорсткого планування до концепції «навчання протягом життя» [15] в умовах невизначеності. Український контекст додає до світової практики елементи, які раніше вважалися екстремальними. Наприклад, адаптація до відсутності ресурсів (вміння організовувати роботу в умовах блекаутів, відсутності зв'язку, та існування постійної загрози); милітаризація цивільних навичок (тактична медицина, кібербезпека та цивільно-військове співробітництво); державно-приватне партнерство (єдиний портал державних послуг «Дія» тощо). Дослідження показало [2, с. 40–41, с. 45–46; 5, с. 190–191, с. 193–194, с. 198–199; 10, с. 156–159; с. 164–170; 12; 16], що для ефективного управління розвитком фахівців в умовах сучасної України найкраще підходять наступні три моделі:

1) *Модель гнучкого управління*, яка базується на коротких циклах планування: замість річної стратегії розвитку фахівця — місячні «спринти», що дозволяє миттєво змінювати пріоритети навчання залежно від ситуації на фронті, кон'юнктури ринку та / чи в енергетичному секторі.

2) *Модель стійкого лідерства*, яка фокусується на розвитку «м'яких навичок» (антикризові комунікації, емпатія, прийняття рішень у стресі) у кризових умовах та ключовій ролі керівника в умовах «вигорання» фахівців.

3) *Гібридна модель* розвитку, що поєднує фізичну присутність фахівців (де це безпечно) з потужними цифровими екосистемами. Вона забезпечує безперервність процесу: якщо офіс закритий, навчання триває в «хмарі», якщо немає Інтернету — використовуються заздалегідь завантажені офлайн-модулі.

Головним викликом у сфері управління професійним розвитком в Україні залишається відтік інтелектуального капіталу. Тому будь-яка модель професійного розвитку має бути нерозривно пов'язана із системою утримання талантів через відчуття причетності до відбудови країни. Перехід від етапу стабілізації до проривного розвитку у повоєнному

відтворенні — це зміна парадигми від того, «*як вижити та відновити те, що було*», до того, «*як створити те, чого ще не існувало*». У цій системі фахівці «*нової хвилі*» стають ключовим нематеріальним активом і драйвером трансформації [17]. Такий фахівець — не просто кваліфікований працівник, а адаптивний інтелектуал, який володіє комбінацією твердих, м'яких та цифрових навичок. Їхня основна відмінність — здатність працювати в умовах високої невизначеності та орієнтація на створення доданої вартості через інновації. **Такі фахівці мають володіти низкою ключових компетенцій:** цифровою активністю (глибоким розумінням технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизації); екологічним мисленням (орієнтацією на сталий розвиток і «зелені» технології); незламністю (здатністю не лише витримувати стрес, а й розвиватися під його впливом).

Роль і місце фахівців «*нової хвилі*» як агентів змін у повоєнному відтворенні економічних ресурсів змінюється на різних етапах відновлення залежно від стратегічних завдань підприємства. Так, на першому етапі — *стабілізаційного відновлення* — ці фахівці виконують реактивну роль антикризових менеджерів із завданнями швидкої релокації, відновлення логістичних ланцюгів, адаптації бізнес-процесів з урахуванням дефіциту ресурсів тощо. У системі відтворення вони здійснюють функції операційного менеджменту та технічне забезпечення: оперативно усувають наявні прогалини, використовуючи при цьому нові підходи, наприклад, адитивні технології або 3D-друк деталей. На другому етапі — *перехідному* — фахівці виконують трансформаційну роль, стають «агентами змін». Вони здійснюють аудит ефективності економічних ресурсів після відновлення; впроваджують елементи ощадливого виробництва та первинної цифровізації; займаються проєктуванням розвитку, а також науковими дослідженнями і розробками (R&D). На фінальному етапі — *інноваційно-проривного розвитку* — фахівці «*нової хвилі*» виконують проактивну роль, діють як генератори ідей. Вони реалізують завдання зі створення унікальних продуктів із високою маржинальністю, виходу на глобальні ринки та формування екосистем навколо підприємства. У системі відтворення вони здійснюють стратегічне управління, топ менеджмент, інноваційне впровадження.

Вілорія-Нуньєс та Ахумада-Тельо [18] концептуалізують Індустрію 4.0 як багатовимірну трансформацію, що охоплює технологічні, організаційні та соціальні виміри цифрових змін. У процесі цифрової трансформації Індустрії 4.0 фахівці виконують інтеграційну функцію, забезпечуючи взаємодію технологічних інновацій, організаційних змін та соціальних трансформацій у межах виробничих систем нового покоління. Узагальнюючи, можна зазначити, що фахівці «*нової хвилі*» є сполучною ланкою, яка поєднує три критичні вектори: *технологічний* — впровадження Індустрії 4.0 / 5.0 на базі відновлених потужностей; *управлінський* — перехід від ієрархічних структур до гнучких команд; *соціальний* — капіталізація знань та досвіду, що накопичені під час

війни, і перетворення їх на конкурентну перевагу на світовому ринку. Щоб ці фахівці могли реалізувати свій потенціал, їх місце в структурі підприємства має бути підкріплене: автономією у прийнятті рішень, системою безперервного навчання, ціннісною орієнтацією. Отже, у процесі переходу від стабілізації до прориву роль «фахівців нової хвилі» зміщується з периферії (виконавці наказів) до центру (генератори ідей) корпоративної архітектури. Людський фактор забезпечує перетворення процесу стагнації економіки на процес її відновлення. Концептуальні засади професійного розвитку фахівців у сучасних умовах мають базуватися на синергії технологічного прогресу та людино-центричного підходу. Це перехід від моделі «репродуктивного

засвоєння знань» до моделі «перманентного відтворення ціннісного капіталу».

Теоретико-методологічний аналіз свідчить, що повосенне відтворення є нелінійним процесом. Його успіх визначається не стільки обсягом залучених коштів, скільки швидкістю трансформації людського фактору. Саме професійний розвиток фахівців є інтегральною детермінантою, яка поєднує всі види ресурсів у єдину систему. На основі викладеного можна сформулювати логічно впорядковану структуру концепції професійного розвитку фахівців у системі повосенного відтворення економічних ресурсів підприємства, яка придатна для управлінської моделі (див. рисунок).

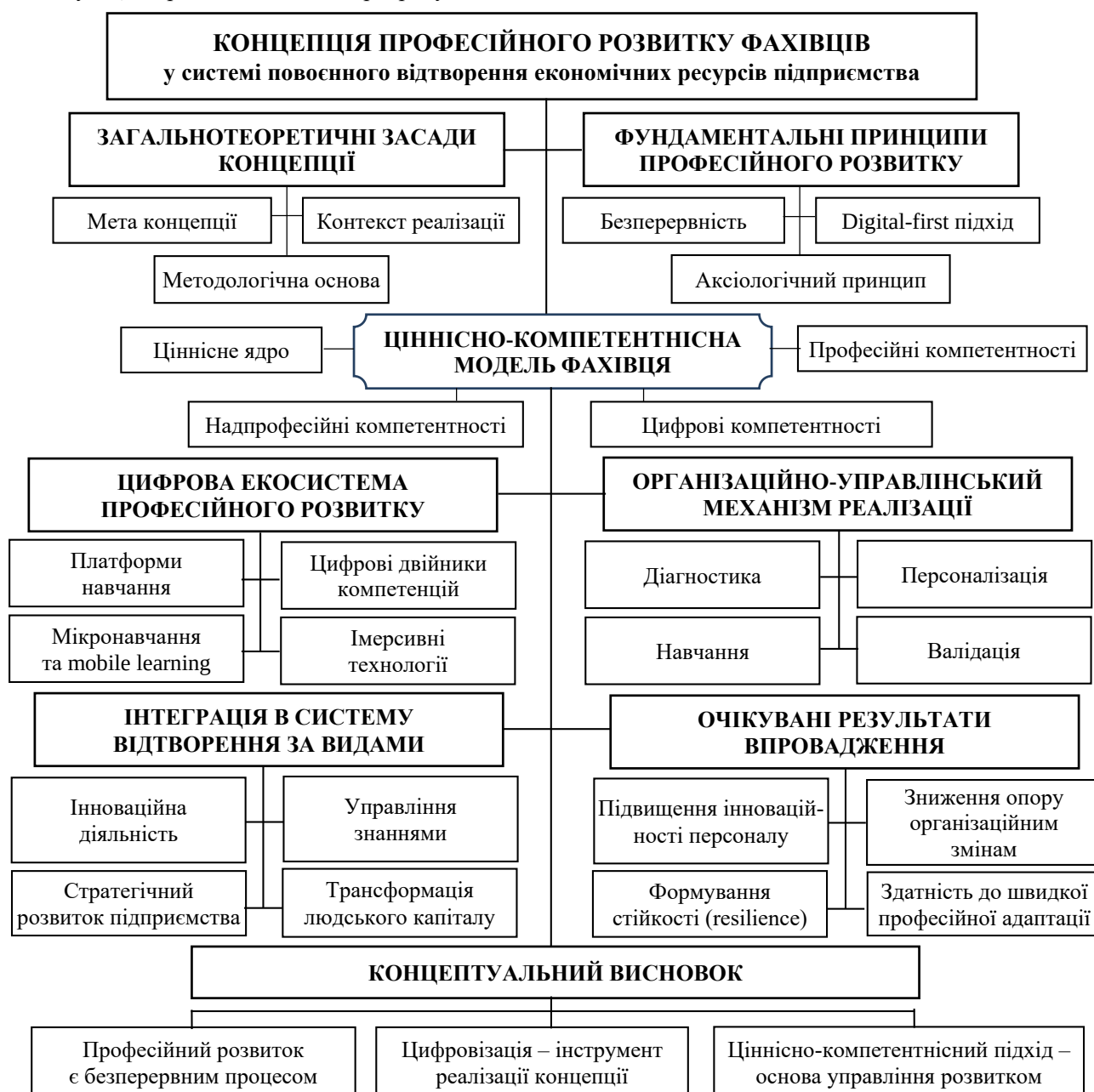


Рисунок. Концептуальні засади професійного розвитку фахівців у системі повосенного відтворення економічних ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором

Вважаючи, що будь-яка концепція — це провідний задум або теоретична конструкція, метою концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів має бути забезпечення відтворення через розвиток людського капіталу. Методологічною основою концепції — синергія технологічного прогресу, людиноцентризму та перехід від накопичення знань до адаптивного розвитку ціннісного капіталу. Контекст реалізації концепції — повоєнна економіка, кризові та трансформаційні умови.

До фундаментальних принципів концепції професійного розвитку фахівців належать: принцип безперервності розвитку (упродовж життя, у різних сферах, поглиблення мислення); цифрове мислення як базова компетенція, автоматизація, аналітика, мережева взаємодія; аксіологічний принцип (моральні цінності, відповідальність, сталий розвиток, патріотичний професіоналізм). Ціннісно-компетентнісна модель фахівця містить: ціннісне ядро (етичність, незламність, орієнтація на суспільне благо); надпрофесійні компетентності (критичне мислення, когнітивна гнучкість, емоційний інтелект, здатність до критичного оцінювання того, що ми вже знаємо); цифрові компетентності (ШІ-грамотність, кібергігієна, робота з цифровими платформами); професійні компетентності (спеціалізовані знання, постійне оновлення через мікронавчання).

Цифрову екосистему концепції професійного розвитку складають: платформи навчання (LXP), персоналізація через ШІ; цифрові двійники компетенцій (відображення розвитку в реальному часі); мікронавчання та навчання у процесі роботи; імєрсивні технології (VR / AR) моделювання професійних ситуацій [5; 8; 13, с. 39–41; 17].

Організаційно-управлінський механізм реалізації концепції професійного розвитку має вигляд: «відчувай–адаптуйся–випереджай». Він реалізується за напрямками: діагностика (аудит компетенцій і цінностей); персоналізація (індивідуальні траєкторії розвитку); навчання (самоосвіта + менторство + спільноти); валідація (цифрові сертифікати, електронні підписи тощо). Інтеграція системи професійного навчання у загальну стратегію повоєнної трансформації перетворює традиційний «освітній компонент» у системоутворюючий механізм капіталізації людського ресурсу. У період переходу від фізичного відновлення економічних ресурсів до інноваційного прориву саме інтелектуальний капітал є ключовим детермінантом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інтеграція концепції професійного розвитку у систему відтворення економічних ресурсів підприємства здійснюється через: інноваційну діяльність, управління знаннями, стратегічний розвиток підприємства, трансформацію людського капіталу в ключовий ресурс відновлення. *Очікуваними результатами* впровадження концепції професійного розвитку фахівців можуть бути: підвищення інноваційності персоналу; зниження опору організаційним змінам; формування стійкості; формування здат-

ності до швидкої професійної адаптації. *Наслідками впровадження* концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства слід вважати безперервність процесу, що ґрунтується на цифровізації як інструменті реалізації, і здійснюється на ціннісно-компетентнісному підході як основі управління інноваційним розвитком.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Переосмислено сутність повоєнного відтворення як нелінійного, дискретного процесу, що виходить за межі простого фізичного відновлення ресурсів. Доведено, що воно має компенсаторний характер і потребує одночасного вирішення завдань із ліквідації минулих збитків, підтримки поточної стійкості підприємства та інвестування в майбутню цифрову й екологічну модернізацію за принципом «відбудувати краще, ніж було».

2. Визначено роль професійного розвитку фахівця як інтегральної детермінанти успішної трансформації. Встановлено, що персонал є ключовим чинником, який забезпечує синергію матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів; без інвестицій у розвиток компетентностей будь-які фінансові вливання матимуть лише короткостроковий ефект.

3. Сформовано концептуальні засади професійного розвитку фахівця у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Ключовими характеристиками такого фахівця, здатного ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, є поєднання жорстких (hard), м'яких (soft) та цифрових навичок, а також наявність екологічного мислення та психологічної незламності (resilience).

4. Розроблено трикомпонентну структуру концепції, що базується на моделях гнучкого управління (місячні «спринти» навчання), стійкого лідерства (акцент на емпатії та антикризових комунікаціях) та гібридного розвитку (поєднання фізичної присутності з цифровими екосистемами). Це дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у критичних умовах (блекаут, відсутність зв'язку та інших).

5. Запропоновано організаційно-управлінський механізм «відчувай–адаптуйся–випереджай», який охоплює повний цикл професійного становлення фахівця: від аудиту компетенцій та персоналізації траєкторій навчання до валідації результатів за допомогою цифрових сертифікатів. Керівник, формуючи емоційний інтелект, антикризові комунікативні компетентності та стресостійкість, виконує системоутворюючу роль у забезпеченні командної підтримки та мінімізації ризиків професійного вигорання в кризових умовах.

6. Визначено очікувані ефекти впровадження концепції, серед яких: підвищення інноваційності

персоналу, зниження опору організаційним змінам та формування стратегічної стійкості підприємства. Це є критично необхідним для успішної інтеграції українських підприємств у європейську економічну систему та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Практична реалізація запропонованої концепції дозволить трансформувати стагнаційні процеси в

економіці на якісне оновлення, де ключовим драйвером інноваційного відтворення економічних ресурсів є людський капітал підприємства. Сукупна дія зазначених ресурсів сприятиме прискоренню темпів відновлення суб'єктів господарювання, підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках та забезпеченню повоєнного відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Consolidating Ukraine's recovery architecture: Where it stands and next steps (OECD Global Relations Policy Papers). Paris : OECD Publishing, 2026. Iss. 1. 75 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/consolidating-ukraine-s-recovery-architecture_88f06be6/e55159d1-en.pdf
2. Лібанова Е., Бистряков І. Україна повоєнного періоду: інноваційна організація просторового розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 2 (60). С. 32–51. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032>
3. Ливч Д. П'ять головних фактів про людський капітал України. *Рубрика медіа рішень*. 2023. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/>
4. Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine : monograph / Edited By: L. Kistersky, A. Zadoia. UK : Cambridge Scholars Publishing, 2024. 451 p. URL: <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/>
5. Gorodianska L. V. Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development* : collection of scientific works. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University. 2025. № 3 (18). P. 190–203. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15>
6. Heyets V. M., Podolets R. Z., Diachuk O. A. Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18, No. 6. P. 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine18.06.003>
7. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України*. 2025. Вип. 1 (33). С. 69–84. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84>
8. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
9. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 59–65. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8
10. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. 2024. Т. 28, № 57. С. 154–173. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173)
11. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів: інноваційний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 99–105. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).99-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105)
12. Hassan H., Cao D. Digital ecosystems and firm performance in emerging markets: The role of knowledge accessibility. *Economic Modelling*. 2026. Vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2026.107575>
13. Городянська Л. В. Синергія мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 4. С. 38–41. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6>
14. Farah A. A., Nor B. A., Musse O. S. H. Financial inclusion and green economic growth a systematic review of Scopus-indexed studies from 2015 to 2025. *Discover Environment*. 2026. Vol. 4. Art. 37. <https://doi.org/10.1007/s44274-026-00550-5>
15. Lifelong learning. *UNESCO Institute for Lifelong Learning*. URL: <https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning>
16. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
17. Городянська Л. В. Фахівець «нової хвилі» в повоєнному відтворенні економічних ресурсів підприємства. *Освітня аналітика України*. 2026. Вип. 2 (39). С. 116–127. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2026-2-116-127>
18. Viloría-Núñez C., Ahumada-Tello E. Managing digital transformation in Industry 4.0: from technological innovation to organizational and social impact. *Transactions on Energy Systems and Engineering Applications*. 2025. Vol. 6, № 2. <https://doi.org/10.32397/tesea.vol6.n2.964>

Надійшла до редакції 19.06.2026

Прийнята до друку 30.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). Consolidating Ukraine's recovery architecture: Where it stands and next steps. *OECD Global Relations Policy Papers*, 1, 75. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/consolidating-ukraine-s-recovery-architecture_88f06be6/e55159d1-en.pdf
2. Libanova, L., & Bystriakov, I. (2025). Post-war Ukraine: innovative spatial development organization. *Demography and social economy*, 2 (60), 32–51. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032> [in Ukrainian].
3. Livch, D. (2023). Five Key Facts about Ukraine's Human Capital. *Media Solutions Section*. <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/> [in Ukrainian].
4. Kistersky, L., & Zadoia, A. (Eds.). (2024). Transformation and post-war economic recovery of Ukraine. Cambridge Scholars Publishing. 451 p. <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/>
5. Gorodianska, L. (2025). Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development* : collection of scientific works. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University, 3 (18), 190–203. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15>
6. Heyets, V. M., Podolets, R. Z., & Diachuk, O. A. (2022). Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development. *Science and Innovation*, 18 (6), 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine18.06.003>

7. Gorodianska, L. (2025). System for assessing managers' competency potential: Methodological aspect. *Educational Analytics of Ukraine*, 1 (33), 69–84. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84> [in Ukrainian].
8. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of «Industry 4.0»: Competence aspect. *Economy and Society*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> [in Ukrainian].
9. Nazarova, G. (2025). Methodology for assessing personnel motivational competence in the development of human capital of an enterprise. *Inclusive Economics*, 4 (10), 59–65. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8 [in Ukrainian].
10. Anufrieva, O. (2024). Trends in the preservation and development of human capital under modern conditions. *Bulletin of Postgraduate Education: collection of scientific papers. Series «Management and Administration»*, 28 (57), 154–173. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173) [in Ukrainian].
11. Gorodianska, L. (2021). Reconstitution of the Economic Resources: Innovative Basis. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, 1 (40), 99–105. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).99-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105) [in Ukrainian].
12. Hassan, H., & Cao, D. (2026). Digital ecosystems and firm performance in emerging markets: The role of knowledge accessibility. *Economic Modelling*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2026.107575>
13. Gorodianska, L. (2021). Synergy of motivational strategies and artificial intelligence technologies in forming the creative abilities of future managers. *Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series «Public Management and Administration»*, 4, 38–41. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6> [in Ukrainian].
14. Farah, A. A., Nor, B. A., & Musse O. S. H. (2026). Financial inclusion and green economic growth a systematic review of Scopus-indexed studies from 2015 to 2025. *Discover Environment*, 4, 37. <https://doi.org/10.1007/s44274-026-00550-5>
15. UNESCO Institute for Lifelong Learning (n.d.). Lifelong learning. <https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning>
16. Oliinyk, I. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> [in Ukrainian].
17. Gorodianska, L. (2026). The «new-wave» specialist in the post-war recovery of an enterprise's economic resources. *Educational Analytics of Ukraine*, 2 (39), 116–127. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2026-2-116-127> [in Ukrainian].
18. Vilorio-Núñez, C., & Ahumada-Tello, E. (2025). Managing digital transformation in Industry 4.0: from technological innovation to organizational and social impact. *Transactions on Energy Systems and Engineering Applications*, 6 (2). <https://doi.org/10.32397/tesea.vol6.n2.964>

Received: 19.06.2026

Accepted: 30.07.2026

Published: 29.09.2026

Городянська Л. В. Концепція професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства

Дослідження присвячене розробці концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Використано методи системного, процесного, ієрархічного аналізу та моделювання. Повоєнне відтворення переосмислено як нелінійний компенсаторний процес модернізації. Обґрунтовано роль фахівців «нової хвилі» як агентів змін із проактивними компетенціями. Сформовано структуру концепції професійного розвитку фахівців на засадах людиноцентризму та цифровізації, що містить моделі гнучкого управління, стійкого лідерства та гібридного розвитку. Запропоновано механізм «відчувай–адаптуйся–випереджай». Впровадження концепції забезпечує капіталізацію людських ресурсів та стратегічну стійкість підприємств для інтеграції в європейську економічну систему.

Ключові слова: повоєнне відтворення, економічні ресурси підприємства, професійний розвиток, людський капітал, фахівці нової хвилі, ціннісно-компетентнісний підхід, цифрова екосистема, стійкість.

Gorodianska L. Concept of professional development of specialists in the system of post-war renewal of enterprise economic resources

Full-scale military aggression against Ukraine has resulted in significant destruction, disruption of economic ties, and degradation of human capital. The physical restoration of economic resources alone is insufficient without adequate professional support; therefore, there is an urgent need to establish a new management paradigm in which the professional development of specialists serves as a strategic instrument for the comprehensive post-war renewal of enterprise economic resources.

The purpose of the research is to provide a theoretical substantiation and develop a holistic concept of professional development of specialists within the system of post-war renewal of enterprise economic resources.

Research methods. The study employs a set of complementary methods, including system analysis (to examine the development of the enterprise resource base); the process approach (to identify the stages of resource renewal); the hierarchical method (to structure the conceptual foundations); modeling and logical modeling methods (to visualize the functional relationships within the concept and the competency framework); and the analytical method (to assess the impact of educational investments).

Main results. The essence of post-war renewal has been reconceptualized as a non-linear compensatory process that combines the elimination of losses with investments in digital and environmental modernization. The role of «new-wave» specialist as agents of change is substantiated, with their competencies evolving from reactive at the stabilization stage to proactive at the stage of innovative breakthrough. A logical structure of the professional development concept has been developed, based on the synergy of technological progress, people-centeredness, and the value-competency approach. A three-component structure has been proposed, encompassing flexible management models, sustainable leadership, and hybrid development models designed for conditions of high uncertainty. An organizational and managerial mechanism for implementing the «Feel–Adapt–Anticipate» framework is proposed, and the digital ecosystem of the concept is defined.

Conclusions. The implementation of the proposed concept ensures the continuity of human capital capitalization, enhances workforce innovativeness, reduces resistance to change, and strengthens the strategic resilience of enterprises. This is critically important for the successful integration of domestic business entities into the European economic system.

Keywords: post-war renewal, enterprise economic resources, professional development, human capital, new-wave specialists, value-competency approach, digital ecosystem, sustainability.

Ірина Миколаївна Новак,

канд. екон. наук, старший науковий співробітник,

ORCID 0000-0003-4579-2470

e-mail: novak20@hotmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ, МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ¹

Вступ. Повоєнна розбудова економіки України потребуватиме мільйонів робочих рук. Однак уже зараз країна вже входить у період глибокого демографічного та трудового дефіциту, і без системних рішень розрив між попитом та пропозицією робочої сили лише зростатиме. Сучасні наукові дослідження підтверджують прямий зв'язок між гнучкою системою корпоративних пільг, підвищенням лояльності працівників, зниженням рівня плинності кадрів та ростом продуктивності праці. Саме тому питання стимулювання використання роботодавцями соціального пакету як інструменту залучення, мотивації та утримання робочої сили є важливим завданням соціально-економічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження з питань соціального пакету загалом розглядають його як ключовий інструмент нематеріальної мотивації, управління персоналом та відповіді на сучасні глобальні HR-тренди. Зокрема, автори аналізують сучасні інноваційні практики міжнародних корпорацій (Apple, Google, NVIDIA) щодо формування соціальних пакетів [1], досліджують сутність соціального пакету, еволюцію його структури та ефективність надання соціальних послуг і благ на сучасних українських підприємствах [2], вплив фінансових і нефінансових стимулів на мотивацію працівників [3] вивчають, як задоволення екстенсивних і психологічних потреб через програми благополуччя впливає на залучення персоналу [4], доводять наявність прямого позитивного зв'язку між корпоративними пільгами, підвищенням мотивації працівників і зменшенням їх намірів щодо звільнення [5]. Глобальний огляд [6] показує, як програми корпоративних пільг призводять до довгострокового утримання кадрів, зменшення витрат на навчання та більших можливостей для професійного розвитку, а також висвітлює важливість адап-

тації соціальних пакетів під потреби нових поколінь фахівців. У роботах [7–10], розглядаються такі форми соціального пакету, як: повний соціальний пакет (full benefits package), додаткові пільги/бонуси (fringe benefits), привабливий соціальний пакет (attractive benefits package), загальний пакет компенсації, включно зі зарплатою (total compensation package). Водночас, за значного рівня опрацювання теоретичних і методичних підходів до вивчення впливу соціального пакету на залучення, мотивацію та утримання робочої сили, дослідження з питань розширення використання цього інструменту для зменшення дефіциту робочої сили не є надто поширеними. З огляду на це, **метою статті** є дослідження соціального пакету як інструменту залучення, мотивації й утримання робочої сили, надання пропозицій щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, діалектичний і абстрактно-логічний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії та порівнянь, системного, комплексного і контент-аналізу, графічний (наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження. Одним з вагомих негативних наслідків масштабних зрушень структури та чисельності населення, що відбуваються в Україні в результаті повномасштабного воєнного вторгнення РФ, є формування значного дефіциту робочої сили, чисельність якої з 2022 р. зменшилась на 10,4 %². У 2024–2025 рр. дефіцит кадрів відчували 60–75 % роботодавців³, а з листопада 2024 р. брак працівників є ключовою перешкодою для ведення бізнесу⁴. Відтак, дефіцит робочої сили здатний спричинити серйозний шок для економіки і перешкоджатиме повоєнному відновленню країни.

¹ Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (номер державної реєстрації 0121U114674).

² ILO Monitor on the World of Work. Tenth edition. ILO. 2022. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf

³ Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. НІСД. 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf

⁴ Нове щомісячне опитування підприємств. Проект «Ділова думка», ІЕД. URL: http://www.ier.com.ua/ua/proekt_dilova_dumka/survey



За оцінкою Мінекономіки України, близько 8 млн осіб з різних причин не шукають роботу¹. Серед них — особи з інвалідністю, не залучені до ринку праці, ветерани, які проходять адаптацію та ще не знайшли себе у цивільній професії, внутрішньо переміщені особи (далі — ВПО), які стикаються з труднощами при облаштуванні на новому місці. За розрахунками Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України², станом на 2024–2026 рр. внутрішній резерв робочої сили в Україні складає 3–3,5 млн осіб. Ця цифра враховує як безробітних, так і тих, хто потенційно може працювати, однак не входить до складу робочої сили, але може бути залучений до ринку праці за певних умов. Водночас, за прогнозом Міжнародної організації праці (далі — МОП), для забезпечення повоєнної розбудови та економічного зростання до 2032 р. Україні знадобиться додатково від 4,5 до 8,6 млн працівників (у порівнянні з 2022 р.). При цьому 27,4 % цієї потреби в зайнятості (1,2–2,4 млн осіб) припадатиме на промисловість³.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (далі — УВКБ ООН)⁴, станом на 19.02.2026 за кордоном перебували 5 923 870 вимушених мігрантів-втікачів від війни з України, з яких близько 90,0 % були зареєстровані в країнах Європи. При цьому 74 % втікачів від війни з України — це жінки (44,0 %) та діти (30,0 %). За результатами п'ятої хвилі досліджень українських втікачів від війни Центру економічної стратегії (далі — ЦЕС) (січень 2026 р.)⁵, дві третини (66 %) українських вимушених мігрантів — це працездатне населення віком 18–65 років, а молодь до 35 років становить понад половину від усіх втікачів від війни з України (56%). Станом на лютий 2026 р., найбільш схильними до повернення були класичні втікачі від війни, які частіше виїжджали через бойові дії в своєму населеному пункті (26 %) або поряд з ним (27 %), та мали найвищий позитивний баланс намірів повернутися в Україну — 63 % цієї групи точно або скоріше планували повернутися. Загальною тенденцією є схильність до повернення з-за кордону українців старшого віку. При цьому 47 % батьків вважають, що їхні діти не повернуться, а серед

дорослих не планують повертатися 36 %. Ще 21 % не визначилися і 32% вважають, що їхні діти повернуться до України (серед дорослих планують повернутися 43 %). Батьки дітей, які продовжують навчання в українських закладах освіти, частіше вважають, що їхні діти повернуться в Україну. В разі скасування тимчасового захисту в Україну планували повернутися 23 % опитаних, а після закінчення війни, ймовірно, можуть повернутися від 1,3 до 2,2 млн українців. Серед важливих передумов повернення, крім безпекових (остаточне завершення війни), респонденти називають економічні чинники — наявність гідно оплачуваної роботи (30 %) та вищий рівень життя (38 %). З огляду на це, створення умов для забезпечення економіки робочою силою, задоволення потреб ринку праці, зокрема за рахунок міграційних процесів, включно добровільним, безпечним та сталим поверненням вимушених мігрантів-втікачів від війни в Україну є важливим завданням державної політики.

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок, досвіду, здоров'я та мотивації людини, що підвищують продуктивність праці та сприяють економічному зростанню. Основними його складовими є: освіта та знання — формальне навчання, професійні навички; здоров'я — фізичний та ментальний стан, що впливає на працездатність; досвід та компетенції — вміння застосовувати знання на практиці; мотивація та культурний рівень — бажання розвиватися та працювати ефективно. За оцінкою Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum)⁶, розвиток людського капіталу є рушійною силою економічного зростання та продуктивності. Дослідження⁷ підтверджують, що інвестиції в людський капітал (освіта, охорона здоров'я, навчання і професійний розвиток) є ключовим драйвером економіки і забезпечують значну частку доданої вартості (50–75 % і вище у розвинених країнах). Людський капітал виступає основним рушієм інноваційної економіки і накопичується через інвестиції в освіту, здоров'я та професійний розвиток.

Інвестиції в людський капітал є одним із ефективних чинників мотивації для повернення вимушених мігрантів в Україну. На рівні компанії — це

¹ Тарасовський Ю. В Україні близько 8 млн осіб не шукають роботу з різних причин, дефіцит працівників досягає 4,5 млн — Мінекономіки. *Forbes*. 2024. 7 листоп. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-blizko-8-mln-ekonomichno-neaktivnikh-osib-minekonomiki-07112024-24653>

² Веб-сайт Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України. URL: <https://www.demography.org.ua/index>

³ ILO support to Ukraine recovery. *ILO*. 2024. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery/>

⁴ Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

⁵ Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. *ЦЕС*. 2026. 24 лютого. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>

⁶ The Global Human Capital Report. *WEF*. 2017. URL: https://www.weforum.org/publications/the-global-human-capital-report-2017/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460n0rFC_XlrIM414Z5Ir08i964grRxp6otPeEg0yu1l8Uuv29P7dtroaAvN7EALw_wcB/

⁷ Investment in Human Capital. Technical note prepared by European Commission staff for the Eurogroup. 2017. *European Commission*. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/31409/investment-in-human-capital_eurogroup_31102017_ares.pdf/

витрати коштів, часу та зусиль на покращення стану здоров'я, підвищення рівня знань, навичок і мотивації працівників, що в кінцевому підсумку підвищує їхню продуктивність та приносить компанії довгостроковий економічний ефект. У цьому контексті перетворення поточних витрат компанії на актив її розвитку здійснюється за допомогою соціального пакету (employee benefits або benefits package) — інструменту залучення, мотивації та утримання персоналу, що все більш активно використовується в регулюванні трудових відносин, формує позитивний імідж компанії та підвищує цінність загальної винагороди.

Соціальний пакет у структурі загальної винагороди з'явився у 1970-х рр. у великих американських і, дещо пізніше, європейських компаніях у зв'язку зі

зростанням необхідності залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також появою нових вимог до соціальної відповідальності бізнесу. До соціального пакету, зазвичай, входили: медичне страхування, пенсійна програма, оплачувана відпустка, лікарняні та бонуси. Зараз під соціальним пакетом розуміється набір додаткових пільг, послуг та компенсацій, що роботодавець надає працівнику за власною ініціативою понад гарантовані законодавством норми. У широкому сенсі до складу соціального пакету включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою (див. рисунок).

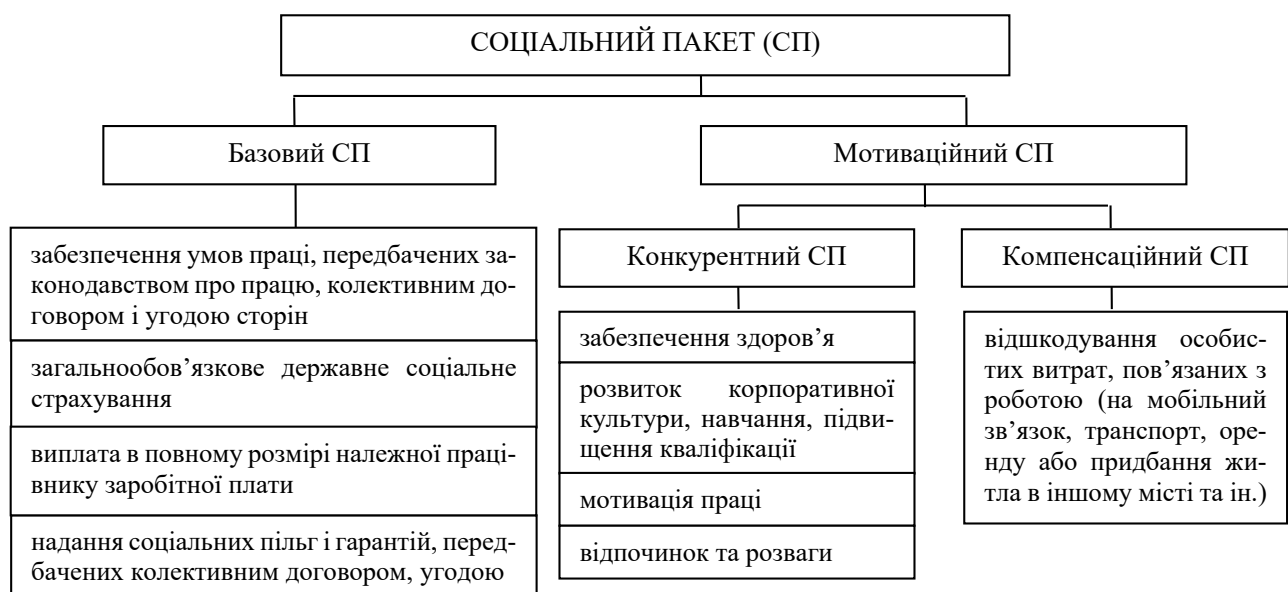


Рисунок. Структура соціального пакету
Джерело: [11, с. 116]

Мотиваційний пакет (інвестиції роботодавця) — це матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії, передбачені законодавством. Він може охоплювати:

- здоров'я та благополуччя — добровільне медичне страхування працівника та членів його сім'ї, оплату занять спортом, фітнес-клубів, програм підтримки ментального здоров'я;
- професійний розвиток — оплату навчання, тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації;
- матеріальну мотивацію — недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я, страхування від нещасного випадку, бонуси за результатами роботи, корпоративні кредити;
- соціальні умови — оплату харчування, трансферу до офісу, послуг корпоративного психолога.

Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.

Існують чотири парадигми формування соціального пакету [11, с. 118] в структурі загальної винагороди: «система кафетерію»; орієнтовані на сім'ю програми соціальної підтримки; програми «зручного місця роботи»; програми «довічного супроводу». «Система кафетерію», що виникла в США, заснована на ідеї гнучкого механізму стимулювання, адаптованого до потреб кожного працівника. Вона передбачає бальну оцінку кожного виду матеріальних благ, що входять до соціального пакету. Для кожної посади або працівника встановлюється конкретна сума балів, в межах якої він може само-

стійно визначати набір матеріальних благ, що входять до складу його соціального пакету. Працівнику це забезпечує можливість отримання більш необхідних для нього матеріальних благ, а роботодавцю — можливість оптимізації витрат на соціальні потреби, що є основною перевагою даної системи. Втім загальна вартість пільг при використанні такої системи збільшується, оскільки тягне за собою додаткові адміністративні витрати, тоді як деякі послуги, наприклад, страхування працівників, обходяться дешевше, якщо їх замовляють у більших обсягах. Програми «зручного місця роботи» передбачають забезпечення працівників максимальною кількістю послуг на робочому місці, від медичного до банківського обслуговування. В межах програм «довічного супроводу» роботодавець виділяє на забезпечення соціальних пільг і гарантій працівникам фіксовану суму коштів, що використовується в залежності від потреб, які переважають у конкретний період життя людини (навчання, народження дітей, досягнення пенсійного віку).

Матеріальні блага, що входять до складу соціального пакету, можуть розглядатися як елементи заробітної плати. Додаткові матеріальні блага працівник отримує за рахунок коштів роботодавця або у вигляді товарів, робіт і послуг, виконаних чи наданих ним працівнику, або у вигляді компенсації роботодавцем витрат працівника на відповідні товари, роботи й послуги.

Кодекс законів про працю України (від 10.12.1971 № 322-VIII) (далі — КЗпП України)¹ (ст. 9-1) дозволяє підприємствам, установам та організаціям встановлювати додаткові трудові та соціально-побутові пільги для працівників за власні кошти, що перевищують передбачені законодавством норми, а також заохочувати персонал закладів обслуговування. Згідно з ним, роботодавці мають право надавати кращі умови, ніж встановлені державою (наприклад, додаткові відпустки, премії, покращене медичне обслуговування), що фінансуються за рахунок коштів самого підприємства. Такі додаткові пільги зазвичай прописуються у колективному договорі. Також в трудовому договорі між працівником і роботодавцем можуть передбачатися будь-які умови, крім тих, що погіршують становище працівників порівняно із законодавством України про працю (ст. 9 КЗпП України). Однією з цих умов може бути надання працівнику соціального пакета.

Елементи соціального пакету, пов'язані з оплатою праці та передбачені законодавством або колективними договорами як заохочувальні виплати, відносяться до валових витрат виробництва (собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат

на збут). Відповідно до Податкового кодексу України (далі — ПКУ)² та стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО 16 «Витрати»)³, до витрат, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування, належать:

- загальнообов'язкове державне соціальне страхування (Єдиний соціальний внесок, нарахований на заробітну плату працівників; оплата перших 5 днів тимчасової непрацездатності, що здійснюється за рахунок коштів компанії);

- елементи соціального пакету, що входять до фонду оплати праці (далі — ФОП) (премії та заохочення до святкових, ювілейних дат, за результатами роботи; регулярна або одноразова матеріальна допомога, що має систематичний характер; оплата харчування/проїзду, передбачена колективним договором; витрати на підвищення кваліфікації або навчання працівників (не за рахунок чистого прибутку);

- витрати на соціальні заходи та страхування (внески роботодавця на недержавне пенсійне страхування та довгострокове страхування життя працівників (в межах, дозволених ПКУ); витрати на страхування здоров'я працівників; витрати на відрадженьня (добові, проїзд, житло)).

Таким чином, більшість елементів соціального пакету, якщо вони прописані в колективному договорі як частина системи оплати праці, включаються до валових витрат виробництва.

Не відносяться до валових витрат виробництва (оплачуються з чистого прибутку): матеріальна допомога разового характеру, не передбачена колективним договором; соціальні пільги, що надаються працівникам у натуральній формі (абонементи в спортзал, подарунки), якщо вони не оформлені як складова частина заробітної плати. В структурі загальної винагороди окремі складові соціального пакету являють собою інструмент немонетарної або непрямой матеріальної винагороди у тих випадках, коли грошові виплати здійснюються не самому працівнику, а третій стороні, що надає послуги (наприклад, страхування, компенсаційні виплати, оплата харчування тощо).

Для іноземних компаній характерною є практика активного управління системою пільг та гарантій, відмінними рисами якої є більша варіативність, гнучкість та орієнтація на змінювані потреби різних поколінь працівників.

Загалом у світовій практиці існують дві основні тенденції управління соціальним пакетом [11, с. 118].

1. Збільшення частки соціального пакету в загальних соціальних витратах компаній. При цьому акценти мотиваційних програм для персоналу змі-

¹ Кодекс законів про працю України (від 10.12.1971 № 322-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

² Податковий Кодекс України (від 02.12.2010 № 2755-VI). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

³ Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

щуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Система соціальних гарантій стає більш гнучкою й такою, що враховує потреби різних категорій працівників. Пільги, що надаються, можуть закривати базові потреби (наприклад, щодо медичного забезпечення) й, водночас, бути засобом підвищення статусу працівника.

2. Зростання залучення працівників до формування соціального пакету. В багатьох компаніях поширюється практика часткової участі персоналу в придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що надаються йому. Часто ступінь участі компанії у формуванні соціального пакету залежить від рівня посади та доходу працівника. Умовами надання працівнику соціального пакету можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в організації, наявність взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакету. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, участь роботодавця у формуванні соціального пакету може зменшуватися.

Наприклад, у Великій Британії пільги для працівників класифікуються за трьома групами: гнучкі пільги (*flex*) (пакети гнучких пільг), добровільні пільги й основні пільги. Основними пільгами користуються всі працівники (пенсія, страхування життя, захист доходу, оплачувана відпустка). Гнучкі пільги — це коли працівникам дозволено обирати, як виплачується частина їхньої винагороди, або роботодавець надає їм бюджет пільг для витрат. Близько третини роботодавців у Великій Британії використовують таку схему¹. Згідно з опитуванням, проведеним у 2022 р. Королівським інститутом персоналу та розвитку (*CIPD*), 62 % роботодавців Великої Британії пропонували гнучкі або добровільні пільги, багато з яких надавалися через зовнішні платформи², що часто поділяють пільги для працівників на національні та місцеві. Національні пільги доступні по всій країні (знижки на подорожі, відпочинок, харчування, кінотеатри, фітнес-послуги, доступ до програм допомоги працівникам тощо). Місцеві пільги враховують потреби місцевих громад. Деякі платформи надають локальні пропозиції, що відповідають регіональному способу життя та моделям витрат. Роботодавці дедалі більше віддають пере-

вагу цій моделі, оскільки персоналізовані, місцеві пільги можуть покращити залучення працівників, зміцнити зв'язки з громадою і диференціювати пропозицію роботодавця на конкурентних ринках праці. Деякі місцеві схеми поєднуються з такими ресурсами, як віртуальний доступ до сімейного лікаря або підтримка психічного здоров'я. Оскільки гібридна та дистанційна робота стають дедалі більш поширеними, локалізовані пільги використовують HR-менеджери для залучення працівників з-поза меж великих міських центрів. Поєднання національної зручності з місцевою актуальністю дозволяє компаніям звертатися до різноманітних демографічних груп й одночасно сприяти посиленню у працівників відчуття приналежності та спільноти.

У США додаткові пільги для працівників розглядаються як витрати на утримання працівників, окрім базової зарплати. Американські компанії можуть пропонувати своїм працівникам плани харчування в кафетерії, що в більшості випадків фінансуються як працівниками, так і роботодавцем. При цьому частка, сплачена працівниками, вираховується з їхньої валової заробітної плати до оподаткування. Харчування та проживання, що надаються роботодавцем, також можуть виключатися з валового доходу працівника. Наприклад, якщо харчування надається роботодавцем, для його зручності та в його приміщенні. Житло, надане роботодавцем для його зручності в приміщенні роботодавця (яке працівник повинен прийняти як умову працевлаштування), також виключається з валового доходу працівника. Ця норма застосовується лише до харчування або проживання, що надаються «в натуральній формі»³. Крім того, згідно із Законом про федеральні внески на страхування (*FICA*), від оподаткування звільняються медичні страхові внески та деякі внески на страхування життя.

У США та країнах Європи соціальний пакет становить 40-50 % базової заробітної плати [12]. Основний вартісний обсяг соціального пакету в економічно розвинених країнах (до 50 %) припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковими для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм — медичного та пенсійного страхування.

Надання працівникам соціального пакету є одним з напрямів загальної соціальної діяльності компаній, спрямованої на формування позитивної ділової репутації і передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків. У 2025 р. в Україні різно-

¹ Employee Benefits/Towers Watson Flexible Benefits Research 2011. URL: <https://web.archive.org/web/20120420153738/http://www.employeebenefits.co.uk/item/12353/23/5/3>

² Rewards Management Survey. Focus on Employee Benefits. Survey report. *CIPD*. 2022. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/reward-management-survey-2022_tcm18-108776.pdf

³ Lagasse D. R., Berezney D. M.. Summary of CARES Act for Employers. *Mintz, Levin, Cohn, Ferris, Glovsky and Popeo, P.C.* 2020. <https://www.mintz.com/insights-center/viewpoints/2226/2020-03-27-summary-cares-act-employers>

манітні додаткові програми соціальної підтримки мали 33,6 % компаній (63,1 % — великих, 44,9 % — середніх, 29,0 % — малих і 22,5 % — мікропідприємств) (див. таблицю). Найбільш часто до соціального пакету, що його компанії надавали своїм працівникам, входили програми психологічної підтримки, безкоштовне перевезення до місця роботи та оплата мобільного зв'язку.

Таблиця. Додаткові програми соціальної підтримки працівників, за видами програм і розміром компаній, 2025 р., Україна, %¹

Додаткові програми соціальної підтримки працівників	Всі компанії	Великі	Середні	Малі	Мікро-
Психологічна підтримка	34,8	36,5	39,5	32,3	31,3
Безкоштовне перевезення до місця роботи	30,5	43,3	30,8	28,7	27,6
Оплата мобільного зв'язку	20,1	24,8	17,6	20,5	21,7
Оплата проїзду	13,4	15,7	11,8	13,8	13,2
Допомога на оздоровлення	11,5	13,5	12,8	10,7	9,4
Оплата навчання (іноземна мова, курси особистого розвитку тощо)	10,9	20,6	12,8	8,9	5,3
Надання/компенсація вартості житла (наймане житло або гуртожиток)	7,1	18,6	9,5	4,3	4,2
Медичне страхування	4,5	13,7	3,6	4,6	3,5
Інші додаткові програми соціальної підтримки	4,0	7,8	3,8	3,9	6,3
Забезпечення харчування/ повне або часткове відшкодування вартості харчування	2,6	5,0	2,4	2,3	2,5
Абонемент в спортзал/басейн	0,3	2,4	0,2	0,2	0,2
Надання підтримки працівникам у догляді за дітьми (компенсація витрат на дитячий садок/нянюку, корпоративний дитсадок тощо)	0,2	0,5	0,1	0,1	0,3

Джерело: складено автором за (Результати третього національного дослідження з опитування роботодавців, *Державна служба зайнятості*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>)

Запровадження соціального пакету здійснюється за допомогою таких законодавчих механізмів, як договірне регулювання колективних трудових відносин, нормативне регулювання праці у локальних правових актах суб'єктів господарської діяльності, письмова форма укладення трудового договору.

Система договірної регулювання трудових відносин в Україні побудована таким чином, що зобов'язання і гарантії кожного рівня є обов'язковими для суб'єктів, які перебувають у сфері дії угоди (колективного договору), а гарантії нижчого рівня не можуть бути меншими за досягнуті на більш високому рівні. При цьому держава регулює лише мінімальні соціальні стандарти і визначає рамкові зобов'язання. Така архітектура дає можли-

вість послідовного збільшення гарантій працівникам (розширення соціального пакету) на кожному наступному рівні соціального діалогу — від генеральної угоди через угоди усіх рівнів (галузеві, міжгалузеві, територіальні) до колективних договорів.

Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику, можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (у разі, якщо він укладається в письмовій формі), а також в колективному договорі (угоді) та відповідних локальних нормативних актах компанії. При цьому важливим є акцент, передусім, на розвиток соціального діалогу, дотримання прав працівників, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист.

Стимулювання роботодавців до поширення практики надання працівникам соціального пакету має здійснюватися шляхом розширення кола питань, що регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, включення до них зобов'язань сторін щодо надання працівникам додаткових гарантій в форматі соціального пакету. В цьому контексті при укладанні територіальних угод доцільним є використання досвіду Великої Британії щодо надання працівникам місцевих пільг і локальних пропозицій, які враховують потреби місцевих громад. Це сприятиме покращенню залучення працівників, зміцненню зв'язків з громадами й диференціюванню пропозицій роботодавців на локальних ринках праці.

З метою активізації запровадження компаніями соціального пакету для працівників доцільним є законодавче унормування звільнення від оподаткування шляхом виключення з валового доходу працівника сум, що сплачуються ним за харчування та проживання, а також внесків на медичне страхування і страхування життя працівників, якщо вони надаються роботодавцем в якості соціального пакету. Це сприятиме розвитку ринку послуг, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). В свою чергу, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників формуватиме передумови для підвищення ефективності виробництва (наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із випадками захворювання працівників).

Висновки. Широкомасштабна воєнна агресія рф проти України спричиняє масштабне внутрішнє та зовнішнє переміщення населення. Наслідком цього є прямі втрати людського капіталу та наявність високої частки економічно неактивного населення. Питання дефіциту працівників у промисловості значно актуалізувалось упродовж останніх трьох років — у рейтингу проблем, з якими стикається бізнес під час війни, з листопада 2024 р. перше місце

¹ Можливі декілька відповідей, $\Sigma \neq 100\%$.

належить браку робочої сили внаслідок її призову та/або виїзду.

Для значної частини українців за кордоном рішення про повернення базується на раціональному виборі: безпека, наявність гідно оплачуваної роботи і вищий рівень життя, наявність житла та можливість реалізувати свій професійний потенціал. З огляду на це, інвестиції в людський капітал (освіту, охорону здоров'я, навчання і професійний розвиток) є ключовим драйвером розвитку інноваційної економіки та одним із ефективних чинників мотивації економічної активності населення та повернення вимушених мігрантів-втікачів від війни в Україну. Вони мають бути спрямовані на мотивацію збільшення економічної активності населення, підтримання зв'язку з Україною тих, хто перебуває за кордоном, і створення умов для їх повернення.

В регулюванні трудових відносин, підвищенні цінності загальної винагороди, формуванні позитивного іміджу компанії та перетворенні поточних витрат компанії на актив її розвитку все більшою мірою роботодавці використовують соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання

персоналу. Так, у 2025 р. різноманітні додаткові програми соціальної підтримки мала третина українських компаній. Це сприяє формуванню сучасного, конкурентного ринку праці в Україні, вирішенню проблем забезпечення компаній робочою силою, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві. Трансформація системи соціальних пільг і гарантій в інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників матиме позитивне значення для внутрішньої стабільності й привабливості компаній як роботодавців.

Перспективи подальших досліджень. Необхідність створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал підвищує актуальність подальшого розвитку теоретичних підходів у цій сфері. З огляду на це, перспективи наукових досліджень з даної проблематики передбачають більш детальне дослідження впливу окремих складових соціального пакету на залучення, мотивацію та утримання робочої сили.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данилевич Н., Нагорна, Т. Сучасна практика формування соціального пакета: світові тенденції та напрями удосконалення в Україні. *Development Service Industry Management*, 2025, № 4. С. 65–71. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(9))
2. Бикова А., Воронова В. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*, 2019, № 1 (65). С. 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46>
3. Dikhaminjia I., Kharadze N., Pirtskhalaishvili D., Qajaia T. The Impact of Financial and Non-financial Benefits on the Motivation of Public Sector Employees. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. Vol. 2, Iss. 61. P. 484–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.61.2025.4731>
4. Dahl O. Human Resources: Motivation and Employee Retention. *Healthcare Administration Leadership & Management Journal*. 2025. Vol. 3, Iss. 6. P. 331–333. <https://doi.org/10.55834/halmj.2004218090>
5. Peemanee J., Weeraratna R., Issarapaibool A., Boonlua S., Rathnayake N. Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*. 2026. Vol. 13, Iss. 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
6. Zehra F. Impact of Employee Benefits on Work Productivity and Retention / Ch. Leone (Ed). *Career Development — Challenges and Opportunities in Contemporary Societies*. 2025. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1008338>
7. Singh R. K. The impact of employee benefits on job satisfaction and retention: Internship report. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2024, № 6, С. 11–18. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2a.196>
8. Alferts L., Juergens-Grant F. Social protection, the COVID-19 crisis, and the informal economy: Lessons from relief for comprehensive social protection. 2023. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2023/401-4>
9. Обіход С., Хоменко А. Компенсаційний пакет сучасних підприємств: підходи до формування та фактори, що впливають на його ефективність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025, № 3 (113). С. 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-3-11)
10. Navarro F., Selva Olid C., Sunyer A. The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 2022. Vol. 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
11. Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2008, № 2. С. 115–120. <https://dse.org.ua/arhcive/9/9.pdf>
12. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011, № 8. С. 31–34. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/11.pdf

Надійшла до редакції 26.06.2026

Прийнята до друку 30.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Danylevych, N., & Nagorna, T. (2025). Modern practice of forming a social package: world trends and directions of improvement in Ukraine. *Development Service Industry Management*, 4, 65–71. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(9)) [in Ukrainian].
2. Bykova, A., & Voronova, V. (2019). Social package as a tool for motivating employees. *Molodyi vchenyi*, 1(65). 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46> [in Ukrainian].

3. Dikhaminjia, I., Kharadze, N., Pirtskhalaishvili, D., & Qajaia, T. (2025). The Impact of Financial and Non-financial Benefits on the Motivation of Public Sector Employees. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 484–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4731>
4. Dahl, O. (2025). Human Resources: Motivation and Employee Retention. *Healthcare Administration Leadership & Management Journal*, 3(6), 331–333. <https://doi.org/10.55834/halmj.2004218090>
5. Peemanee, J., Weeraratna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
6. Zehra, F. (2025). Impact of Employee Benefits on Work Productivity and Retention. In Ch. Leone (Ed). *Career Development — Challenges and Opportunities in Contemporary Societies*. <https://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1008338>
7. Singh, R.K. (2024). The impact of employee benefits on job satisfaction and retention: Internship report. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6, 11–18. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2a.196>
8. Alfes, L., & Juergens-Grant, F. (2023). Social protection, the COVID-19 crisis, and the informal economy: Lessons from relief for comprehensive social protection. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2023/401-4>
9. Obikhod, S., & Khomenko, A. (2025). Compensation package of modern enterprises: approaches to formation and factors influencing its effectiveness. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(113), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-3-11) [in Ukrainian].
10. Navarro, F., Selva Olid, C., & Sunyer, A. (2022). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
11. Novak, I. M. (2008). Social package: features of formation and management. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 115–120. <https://dse.org.ua/arhive/9/9.pdf> [in Ukrainian].
12. Tkachenko, O. M. (2011). The Importance of the Social Package for Ukrainian Enterprises in Modern Conditions. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 8, 31–34. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/11.pdf [in Ukrainian].

Received: 26.06.2026

Accepted: 30.07.2026

Published: 29.09.2026

Новак І. М. Соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання робочої сили

Здійснена оцінка дефіциту робочої сили в економіці України. Показана роль інвестицій у людський капітал як одного з важливих інструментів мотивації та утримання робочої сили. Досліджена структура соціального пакета, розкриті парадигми його формування в структурі загальної винагороди та основні тенденції управління соціальним пакетом у світовій практиці. Сформульовані пропозиції щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили через інвестиції в людський капітал. Мета: дослідження соціального пакету як інструменту залучення, мотивації й утримання робочої сили, надання пропозицій щодо створення умов для подолання дефіциту робочої сили в економіці України через інвестиції в людський капітал. Методи дослідження: теоретичного узагальнення, діалектичний і абстрактно-логічний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії та порівнянь, системного, комплексного і контент-аналізу, графічний (наочного представлення результатів дослідження).

Ключові слова: робоча сила, людський капітал, соціальний пакет, колективний договір, інвестиції.

Novak I. Social package as a tool for attracting, motivating and retaining the workforce

The labor shortage in the economy of Ukraine was assessed. The role of investments in human capital as one of the important tools for motivating and retaining the workforce was shown. The structure of the social package was studied, the paradigms of its formation in the structure of general remuneration and the main trends in social package management in world practice were revealed. Purpose: to study the social package as a tool for attracting, motivating and retaining the workforce, to provide proposals for creating conditions for overcoming the labor shortage in the economy of Ukraine through investments in human capital. Research methods: theoretical generalization, dialectical and abstract-logical, induction and deduction (systematization of theoretical provisions on the methodological principles of the study), analysis and synthesis, analogy and comparisons, systemic, complex and content analysis (assessment of the labor shortage in the Ukrainian economy, formulation of proposals for creating conditions for overcoming the labor shortage through investments in human capital), graphic (visual presentation of research results). It is emphasized that most elements of the social package, if they are prescribed in the collective agreement as part of the remuneration system, are included in the gross production costs. Proposals have been formulated to create conditions for overcoming the labor shortage through investments in human capital by expanding the range of issues regulated through social dialogue mechanisms in collective agreements and agreements at all levels, including the obligations of the parties to provide employees with a social package, legislative regulation of exemption from taxation of benefits provided by the employer as a social package, contributions to medical insurance and life insurance of employees.

Keywords: labor force, human capital, social package, collective agreement, investments.

Галина Йосипівна Островська,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-9318-2258

e-mail: h.ostrovska@gmail.com;

Роман Петрович Шерстюк,*д-р екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-6253-9421

e-mail: romsher85@gmail.com;

Олександр Тарасович Островський,*здобувач вищої освіти ступеня магістр,*

ORCID 0000-0003-0109-3758

e-mail: homesasha1@gmail.com

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДО ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ: БАГАТОВИМІРНА МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Вступ. На сучасному етапі розвитку світової економіки відбувається формування нової парадигми господарювання, в основі якої лежить цифрова реконфігурація бізнес-систем. На відміну від попередніх хвиль технологічного оновлення, сучасні цифрові перетворення не обмежуються модернізацією окремих функціональних підсистем підприємства, а спричиняють зміну фундаментальних принципів створення, привласнення та масштабування цінності. У таких умовах цифрові технології перетворюються із допоміжного інструментарію підвищення ефективності на стратегічний ресурс формування довгострокової конкурентної стійкості, визначаючи траєкторії розвитку підприємств, галузей та національних економік.

Домінування платформних моделей взаємодії, поширення технологій штучного інтелекту, розвиток хмарних екосистем, аналітики великих даних та інтелектуальної автоматизації зумовлюють виникнення якісно нових механізмів координації економічної діяльності. Унаслідок цього традиційні межі між виробником, споживачем та партнером поступово втрачають визначеність, поступаючись місцем мережевим конфігураціям створення цінності. Відтак конкурентоспроможність дедалі більше залежить не від обсягу наявних ресурсів, а від здатності суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові активи, акумулювати знання та здійснювати стратегічну оркестрацію цифрових ресурсів у межах складних бізнес-екосистем.

Для української економіки процеси цифрової трансформації мають особливе значення, оскільки відображають не лише необхідність технологічної модернізації, а й потребу формування нової моделі економічної резильєнтності. Сучасний етап розвитку характеризується одночасним впливом структурних, інституційних та технологічних змін, що обумовлюють потребу перегляду усталених підходів до управління розвитком підприємств. Посилення

глобальної конкуренції за технологічні ресурси, трансформація міжнародних виробничих мереж, поширення цифрових платформ та зростання ролі інтелектуального капіталу формують середовище, у якому адаптивність стає недостатньою характеристикою успішного бізнесу. Натомість визначального значення набуває здатність підприємств до проактивного конструювання власних цифрових спроможностей та випереджального освоєння нових технологічних можливостей.

За цих умов особливої актуальності набуває розроблення інтегрованої теоретико-методологічної платформи дослідження цифрової трансформації бізнесу, яка розглядатиме її не як сукупність технологічних нововведень, а як багаторівневий процес стратегічного переосмислення механізмів функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє інтерпретувати цифрову трансформацію як складний феномен еволюції бізнес-систем, у межах якого відбувається реконфігурація ресурсної бази, управлінських механізмів, організаційних компетенцій та моделей створення цінності. Саме необхідність формування нових теоретичних засад стратегічного управління цифровими перетвореннями визначає наукову значущість і практичну затребуваність досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації та цифрової зрілості підприємств перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації економіки зробили вітчизняні науковці В. Ляшенко, О. Вишневський, В. Антонюк та ін., які досліджували формування інноваційних екосистем [6], вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей, розвиток цифрового капіталу [1]. Мостова [14] акцентує увагу на факторах цифрової трансформації бізнесу в Україні, підкреслюючи вплив інституційного середовища, розвитку ІТ-сектору та інноваційної



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

інфраструктури на швидкість цифрових змін підприємств. Значного поширення набули дослідження, що спираються на технологічно-організаційно-середовищну парадигму, яка розглядає цифрові зміни як результат взаємодії технологічних, організаційних і зовнішніх чинників [18]. У роботі [16] розроблено системно-інтегрований методичний підхід до визначення Індексу цифрової трансформації бізнес-структур. Водночас автори [7; 8; 19] обґрунтовують доцільність розгляду цифрової трансформації як безперервного процесу організаційного розвитку, що потребує використання спеціалізованих інструментів оцінювання цифрової зрілості.

Цифрова зрілість у сучасних працях розглядається як багатовимірний конструкт, який відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-стратегію, операційну діяльність, організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства [2; 3]. У цьому контексті підкреслюється, що технологічна модернізація без відповідної трансформації корпоративної та інтелектуальної культури та розвитку цифрових компетенцій персоналу призводить до обмеженої ефективності цифрових ініціатив. Відповідно, цифрова зрілість дедалі частіше розглядається як комплексна характеристика, що включає не лише технологічні, але й поведінкові, управлінські та когнітивні аспекти розвитку організації.

Аналіз отриманих даних [13] засвідчив, що цифрова зрілість підприємств є не лише внутрішньою характеристикою організації, але й елементом більш широкої соціально-економічної екосистеми, що визначає її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Своєю чергою, автори [5] досліджують взаємозв'язок рівня цифрової зрілості компаній із трансформацією їх бізнес-моделей під впливом технологій штучного інтелекту, що свідчить про зростання ролі інтелектуалізованих систем у сучасних моделях управління. Водночас у дослідженні [15] акцентовано увагу на цифровій грамотності персоналу як важливому чиннику формування колективного інтелекту підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці та забезпечує ефективну участь у процесах цифрової трансформації.

Вагомий пласт досліджень [10; 11] присвячений формуванню моделей цифрової зрілості, удосконаленню методичних підходів до її оцінювання та ідентифікації чинників успішної цифрової трансформації. Окремий напрям досліджень пов'язаний із розробленням моделей цифрової зрілості (Digital Maturity Models, DMM), які використовуються для діагностики поточного рівня цифрового розвитку та формування дорожніх карт трансформації. Разом із тим науковці [17] зазначають, що використання DMM часто супроводжується надмірною фрагментацією підходів та відсутністю уніфікованої концептуальної бази.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено методам вимірювання цифрової зрілості. Зокрема, у дослідженні [12] запропоновано прескриптивні

моделі цифрової трансформації, що інтегрують експертні методи багатокритеріального аналізу (DEMATEL, ANP) для визначення вагомості факторів зрілості. Результати систематичних оглядів [9] підкреслюють, що цифрова зрілість, як динамічна властивість організації, еволюціонує під впливом технологічних, ринкових та організаційних змін. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція динамічних цифрових здібностей, що забезпечують здатність підприємства до безперервної адаптації та реконфігурації ресурсів.

Водночас сучасний науковий дискурс не забезпечує достатньої концептуальної визначеності щодо сутності цифрової зрілості як результативного стану цифрової трансформації. Більшість досліджень концентрується на технологічних аспектах цифровізації або окремих інструментах цифрових змін, залишаючи поза увагою комплексну оцінку готовності організації до системного цифрового розвитку. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємозв'язку між цифровою зрілістю, стратегічними пріоритетами підприємства, організаційними механізмами адаптації та розвитком динамічних здібностей. Відсутність узгоджених підходів до структурування та оцінювання цифрової зрілості ускладнює формування ефективних траєкторій цифрової трансформації та обмежує можливості підприємств щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність розроблення багатовимірної моделі цифрової зрілості бізнесу, яка інтегрує стратегічні, технологічні, організаційні та людиноцентричні аспекти цифрового розвитку.

Мета статті. Метою є поглиблення теоретико-методичних засад цифрової трансформації бізнесу на основі концепції цифрової зрілості підприємств шляхом розроблення багатовимірної моделі цифрового розвитку, типології стратегій цифрової трансформації та методичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості для обґрунтування пріоритетів адаптивного стратегічного розвитку підприємств.

Результати дослідження. Осмислення цифрової трансформації в сучасному науковому дискурсі пов'язує її не з технічним оновленням, а з глибинною перебудовою архітектури бізнесу. Науковий фокус змістився від цифровізації окремих функцій і процедур до переосмислення способів формування цінності. Якщо раніше цифрові рішення асоціювалися переважно з операційною ефективністю та мінімізацією витрат, то нині вони розглядаються як каталізатор системного перепроєктування бізнес-архітектури, управлінської конфігурації, ринкових взаємозв'язків і організаційного середовища.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити три взаємопов'язані контури цифрових перетворень: стратегічний, операційно-архітектурний та соціокультурний. Стратегічний контур відображає переосмислення джерел конкурентної переваги через розвиток платформних екосистем, цифрових каналів взаємодії та нових форматів монетизації цін-

ності. Операційно-архітектурний контур пов'язаний із цифровою реконфігурацією бізнес-процесів, інтеграцією даних у реальному часі, алгоритмізацією управлінських функцій та формуванням інтелектуальних контурів координації ресурсних потоків. Його технологічною основою виступають штучний інтелект, великі дані, хмарні середовища, інтернет речей та засоби роботизованої автоматизації. Водночас соціокультурний контур забезпечує інституціоналізацію цифрових змін через розвиток цифрової зрілості, трансформацію управлінського мислення та формування динамічних цифрових здібностей підприємств. Таким чином, цифрова трансформація постає не як сукупність окремих технологічних нововведень, а як багаторівневий процес стратегічної перебудови бізнесу, в межах якого відбувається одночасна зміна архітектури створення цінності, логіки управління та механізмів організаційного розвитку.

У межах дослідження запропоновано типологію стратегій цифрової трансформації, сформовану за чотирма критеріями: темпоральною логікою змін, домінуючим об'єктом трансформації, конфігурацією організаційної архітектури та характером інтеграції у цифровий простір. За темпоральною логікою доцільно розрізняти стратегії прискореної

реконфігурації, що передбачають швидкі та масштабні зміни, та стратегії поступової адаптації, засновані на послідовному впровадженні цифрових рішень. Вибір відповідного підходу залежить від динаміки галузевого середовища, ресурсного потенціалу та рівня цифрової зрілості підприємства. За об'єктом трансформації виділяються технологічно-орієнтовані стратегії, спрямовані на модернізацію існуючих процесів, і бізнес-архітектурні стратегії, що передбачають перегляд механізмів створення та монетизації цінності. З позиції організаційної архітектури цифрові перетворення можуть реалізовуватися через концентровану модель, засновану на спеціалізованих центрах цифрового розвитку, або через дифузну модель, що інтегрує цифрові ініціативи в усі функціональні підсистеми підприємства. За характером інтеграції доцільно виокремлювати екосистемні стратегії, орієнтовані на формування платформних середовищ і мережових ефектів, та продуктово-цифрові стратегії, спрямовані на цифрове вдосконалення існуючих продуктів і послуг. Вибір стратегічної конфігурації визначається позицією підприємства у системі створення цінності, особливостями конкурентного середовища та довгостроковими цілями розвитку (табл. 1).

Таблиця 1. Типологія стратегій цифрової трансформації бізнесу

Основні класифікації	Тип стратегії	Характеристика	Умови застосування
Темпоральна логіка змін	Револьюційні стратегії	- Радикальна зміна бізнес-моделей - Висока швидкість трансформації - Значні інвестиції - Високі ризики	- Загроза дезінтермедіації - Поява цифрових конкурентів - Дизруптивні технології у галузі - Сильне лідерство
	Еволюційні стратегії	- Поступова цифровізація - Інкрементальні зміни - Послідовні інвестиції - Помірні ризики	- Стабільна галузева структура - Помірна конкуренція - Обмежені ресурси - Низька цифрова зрілість
Домінуючий об'єкт трансформації	Технологічні стратегії	- Цифровізація існуючих процесів - Впровадження цифрових технологій - Підвищення ефективності - Фокус на операційну діяльність	- Життєздатна бізнес-модель - Технологічне відставання - Низька операційна ефективність - Наявність технологічного боргу
	Бізнес-модельні стратегії	- Переосмислення створення цінності - Розробка нових ціннісних пропозицій - Нові механізми монетизації - Фокус на стратегічні інновації	- Загроза існуючій бізнес-моделі - Зміна споживчих очікувань - Нові ринкові можливості - Цифрова трансформація галузі
Конфігурація організаційної архітектури	Централізовані стратегії	- Спеціалізовані цифрові підрозділи - Виділені ресурси - Централізована координація - Контрольоване масштабування	- Великі організації - Недостатній рівень цифрових компетенцій - Потреба у координації - Висока складність трансформації
	Розподілені стратегії	- Інтеграція у функціональні напрями - Розподілені ініціативи - Горизонтальна координація - Залучення всіх підрозділів	- Малі та середні організації - Наявність цифрових компетенцій - Децентралізована культура - Потреба швидкої адаптації
Характер інтеграції у цифровий простір	Платформенні стратегії	- Формування екосистем - Багатосторонні ринки - Мережові ефекти - Відкриті інновації	- Потенціал мережових ефектів - Високі транзакційні витрати - Фрагментовані ринки - Значний масштаб бізнесу
	Продуктові стратегії	- Цифровізація продуктів та послуг - Поліпшення клієнтського досвіду - Цифрові канали взаємодії - Помірні структурні зміни	- Обмежений потенціал мережових ефектів - Стабільна галузева структура - Фокус на конкретних продуктах/послугах - Обмежені ресурси

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована типологія стратегій цифрової трансформації (табл. 1) не передбачає жорсткого розмежування окремих підходів, а відображає спектр можливих стратегічних конфігурацій, вибір яких визначається особливостями зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом організації. У практиці управління цифровими змінами підприємства рідко дотримуються виключно одного стратегічного вектору, поєднуючи різні елементи представлених підходів і формуючи індивідуалізовані траєкторії цифрового розвитку.

Емпіричні узагальнення підтверджують, що характер цифрових змін істотно залежить від специфіки економічної діяльності. Визначальними виступають інтенсивність взаємодії зі споживачами, технологічний профіль виробництва, регуляторні умови, конкурентний тиск і структура ланцюгів створення вартості. Це формує різні траєкторії розвитку: фінансовий сектор, телекомунікації та ритейл тяжіють до платформізації й екосистемних моделей, тоді як промисловість, медицина та освіта переважно еволюціонують через послідовне оновлення процесів і накопичення цифрових компетентностей. Водночас масштаб підприємства, організаційна адаптивність, конкурентне середовище та інституційні обмеження нерідко мають вагомий вплив, ніж

галузева належність, зумовлюючи суттєві відмінності результативності цифрових перетворень навіть серед однотипних суб'єктів господарювання.

Для діагностики рівня цифрового розвитку підприємства розроблено багатокомпонентну модель цифрової зрілості, що інтегрує стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людиноцентричний контури. Перший відображає ступінь інтеграції цифрових орієнтирів у стратегічне управління, другий — спроможність управлінської системи забезпечувати трансформаційні зміни, третій — рівень розвитку цифрової інфраструктури, четвертий — цифрову узгодженість бізнес-процесів і використання даних, п'ятий — якість людського потенціалу через призму компетентнісного профілю персоналу, характеристик цифрової культури, трансформаційного лідерства та готовності до інституційних змін. Оцінювання здійснюється за п'ятирівневою шкалою — від початкового стану до повністтю інтегрованої моделі, де технологічні рішення, бізнес-процеси, управлінські практики й організаційне середовище функціонують як цілісна система. Отриманий інтегральний результат формує профіль цифрової зрілості, який дає змогу виявити ключові переваги, проблемні зони та визначити подальші орієнтири розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Матриця оцінки цифрової зрілості промислових підприємств

Критерій / рівень	Рівень 1 (ініціальний)	Рівень 2 (формульований)	Рівень 3 (визначений)	Рівень 4 (інтегрований)	Рівень 5 (трансформаційний)
1	2	3	4	5	6
Стратегічна зрілість	- Відсутність цифрової стратегії - Низький цифровий пріоритет - Традиційна бізнес-модель - Реактивне технологічне реагування	- Часткова цифрова стратегія - Допоміжна цифровізація - Локальні цифрові експерименти - Тактичні технологічні рішення	- Формалізована цифрова стратегія - Пріоритетна цифровізація - Поетапна трансформація моделі - Збалансовані цифрові ініціативи	- Інтегрована цифрова стратегія - Стратегічна цифровізація - Глибинна трансформація моделі - Довгострокові цифрові інвестиції	- Цифрове стратегічне ядро - Цифрова організаційна культура - Інноваційна бізнес-модель - Цифрові екосистеми
Організаційна зрілість	- Ієрархічна структура - Відсутні цифрові ролі - Ізольовані ініціативи - Бюрократичні процедури	- Виділені цифрові ролі - Пілотні команди - Координація функцій - Спрощені процедури	- Цифрові підрозділи - Крос-функціональні команди - Інтеграція функцій - Гнучке управління	- Адаптивна структура - Гнучкі команди - Колективна цифровізація - Культура інновацій	- Автономні команди - Гнучка структура - Всеохопне лідерство - Інноваційна екосистема
Технологічна зрілість	- Застаріла ІТ-інфраструктура - Мінімальна автоматизація - Розрізнені дані - Відсутні цифрові продукти	- Часткова модернізація систем - Базова автоматизація - Аналітичні інструменти - Продуктова цифровізація	- Інтегрована ІТ-архітектура - Значна автоматизація - Централізовані дані - Цифрові канали цінності	- Гнучка інфраструктура - Розширена автоматизація - Розвинена аналітика - Цифрові сервіси	- Передові технології - Повна автоматизація - Аналітика та ШІ - Цифрові інновації
Операційна зрілість	- Ручні процеси - Функціональні бар'єри - Дефіцит даних - Експертна залежність	- Часткова цифровізація - Початкова інтеграція - Базова аналітика - Формалізовані процедури	- Значна цифровізація - Інтегровані процеси - Регулярна аналітика - Процесна стандартизація	- Висока автоматизація - Наскрізна інтеграція - Data-driven рішення - Безперервне вдосконалення	- Повна цифровізація - Інтелектуальна автоматизація - Предиктивна аналітика - Самоадаптивні процеси

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Людноцентрична зрілість	- Низькі цифрові знання та компетенції - Традиційна культура - Опір змінам - Директивне лідерство	- Базові цифрові знання та компетенції - Усвідомлення змін - Зниження опору - Залучене лідерство	- Розвинені цифрові компетенції - Цифрова культура - Прийняття змін - Трансформаційне лідерство	- Високий рівень цифрових компетенцій - Сформована культура - Проактивні зміни - Розподілене лідерство	- Передові цифрові компетенції - Інтелектуальна культура - Інтелектуалізація людських ресурсів - Інтелектуальне лідерство

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована матриця оцінювання цифрової зрілості (табл. 2) може використовуватися як інструмент діагностики поточного рівня цифрового розвитку, визначення цільових орієнтирів та формування траєкторії трансформаційних змін. Методика передбачає комплексне оцінювання на основі опитування управлінського персоналу, експертних інтерв'ю, аналізу внутрішніх документів і дослідження особливостей функціонування бізнес-процесів. Результатом є побудова профілю цифрової зрілості підприємства, ідентифікація критичних розривів розвитку та визначення пріоритетних напрямів подальшої цифрової реконфігурації. Практичне застосування методики засвідчує, що для більшості підприємств характерним є нерівномірний розвиток окремих складових цифрової зрілості. Найчастіше вищі оцінки демонструють технологічні компоненти, тоді як організаційні та поведінкові аспекти розвиваються значно повільніше. Така асиметрія свідчить про домінування технологічно-центричної логіки цифровізації, за якої впровадження цифрових рішень не супроводжується належною трансформацією управлінських практик, бізнес-моделей та організаційної культури.

Особливе значення в контексті цифрової трансформації мають соціокультурні та лідерські чинники, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та реалізовувати цифрові ініціативи. Узагальнення успішних практик дозволяє виокремити ключові характеристики цифрової культури: інноваційну відкритість і готовність до експериментування; організаційну гнучкість та адаптивність; міжфункціональну взаємодію і поширення знань; орієнтацію на прийняття рішень на основі даних; клієнтоцентричну спрямованість процесів і управлінських рішень. Формування такої культури є довготривалим процесом, що охоплює трансформацію цінностей, поведінкових норм та управлінських підходів. Вирішальну роль у цьому відіграє цифрове лідерство, яке забезпечує узгодження стратегічних цілей трансформації з повсякденними практиками організації, підтримує розвиток цифрових компетенцій та створює середовище, сприятливе для інноваційної активності й безперервного організаційного навчання.

Трансформація лідерських моделей в умовах цифровізації супроводжується переходом від директивно-адміністративної логіки управління до лідерства надихаючого типу, орієнтованого на фор-

мування спільного бачення, розкриття потенціалу працівників і створення середовища для самореалізації та інноваційної активності. У межах цифрового лідерства ключового значення набувають стратегічне мислення, когнітивна гнучкість, технологічна обізнаність, емоційно-комунікативна зрілість та здатність до системного бачення організаційних процесів.

Паралельно у сучасних дослідженнях простежується посилення ролі екосистемної логіки реалізації цифрових стратегій. Закриті інноваційні моделі, що базуються виключно на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства, поступово втрачають ефективність в умовах прискореного технологічного розвитку та зростання складності цифрових рішень. У відповідь формується підхід, за якого інноваційна діяльність набуває мережевого характеру та реалізується через взаємодію множини економічних агентів у межах партнерських екосистем.

Екосистемний підхід до цифрової трансформації ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних механізмів. По-перше, це модель відкритих інновацій, що передбачає інтеграцію зовнішніх джерел знань, технологій і рішень через співпрацю зі стартапами, науковими установами та технологічними партнерами. По-друге, це розвиток платформних структур, які забезпечують багатосторонню взаємодію учасників ринку та формування спільних ціннісних результатів. По-третє, це стратегічні альянси, орієнтовані на довгострокову координацію зусиль у сфері розвитку цифрових компетенцій і технологічних інновацій. По-четверте, це венчурні механізми інвестування, що забезпечують доступ до нових технологічних рішень і перспективних бізнес-моделей через підтримку інноваційних стартапів. По-п'яте, це формування інноваційних хабів як інтеграційних просторів колективної взаємодії, обміну знаннями та спільного вирішення складних управлінських і технологічних завдань.

Реалізація екосистемного підходу дозволяє організаціям долати обмеження внутрішнього ресурсного потенціалу, прискорювати темпи цифрової трансформації, підвищувати варіативність інноваційних рішень і забезпечувати адаптивність до динамічних змін технологічного та ринкового середовища. Інтегрована взаємодія зазначених компонентів відображена в моделі цифрової трансформації бізнесу (рис. 1), яка систематизує ключові контури змін та їхні взаємозв'язки.

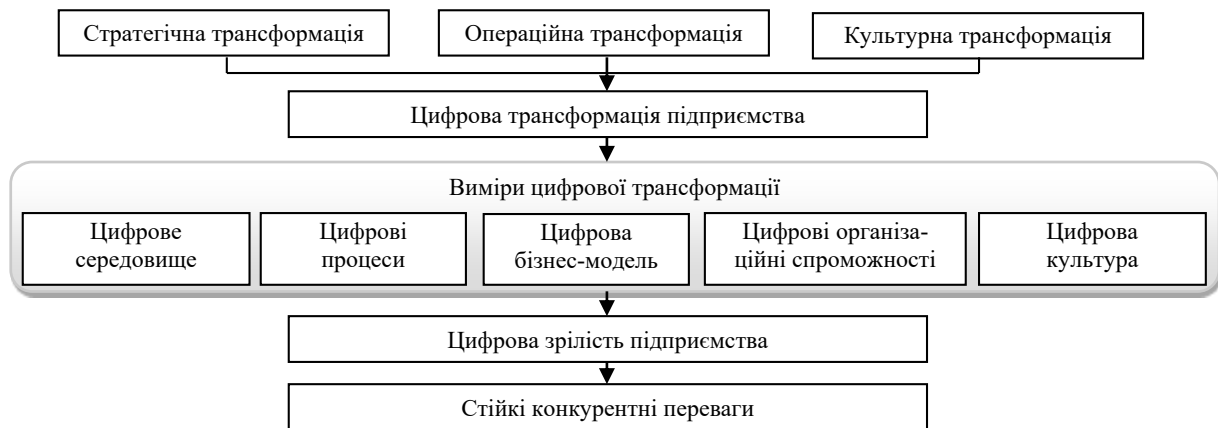


Рисунок. Інтегрована модель цифрової трансформації підприємств

Джерело: власна розробка авторів

Як видно на рис. 1, запропонована інтегрована модель цифрової трансформації підприємств конструює цілісну взаємодію трьох базових вимірів: стратегічного, операційно-архітектурного та соціокультурного. Їхня конвергенція породжує синергетичний імпульс, що матеріалізується у формуванні нової цифрової бізнес-парадигми, упорядкуванні цифрових процесів та створенні сприятливого цифрового організаційного ландшафту. У сукупності ці зміни закладають підґрунтя для тривалих конкурентних переваг у середовищі цифрової економіки.

Критичною передумовою успішної трансформації є розвиток динамічних здібностей підприємства — метакомпетенцій, що забезпечують постійне виявлення можливостей і ризиків, мобілізацію ресурсів та реконфігурацію активів відповідно до мінливих умов. Ці здібності виступають каталізаторами адаптивності й інноваційної життєздатності, а саме:

1. Цифрове сприйняття. Здатність системно фіксувати сигнали цифрових змін: розпізнавати тренди, оцінювати потенціал нових технологічних парадигм, ідентифікувати ризики дезінтермедіації та виявляти можливості для цифрового переосмислення ціннісної пропозиції.

2. Цифрова інноваційність. Уміння конструювати й трансформувати бізнес-моделі під впливом цифрових інструментів; генерувати й впроваджувати цифрові продукти та сервіси; створювати нові джерела вартості на базі даних і мережевих ефектів.

3. Цифрова реконфігурація. Здатність реорганізовувати структури, процеси та ресурсні конфігурації для інтеграції цифрових рішень у існуючі операційні ланцюги та для перебудови механізмів створення цінності.

4. Шляхи розвитку динамічних здібностей. Розбудова метакомпетенцій вимагає цілеспрямованих, системних інвестицій у навчання, експериментальні майданчики та організаційні механізми, що стимулюють адаптацію.

5. Організаційне навчання. Впроваджувати цикли навчання, що поєднують практичні експерименти з рефлексією, кейс-аналізом і швидким поширенням набутого досвіду.

6. Експериментальні простори. Створювати інкубатори й пілотні майданчики для тестування технологічних гіпотез і бізнес-моделей у контрольованих умовах.

7. Процесуальні та структурні інструменти. Формувати гібридні структури, що поєднують централізоване управління з децентралізованою автономією команд, а також впроваджувати механізми швидкої реконфігурації ресурсів.

Отже, розвиток динамічних здібностей — це не одноразова ініціатива, а постійний процес трансформації організаційної екосистеми. Системні інвестиції в навчання, експерименти та адаптивні структури створюють передумови для того, щоб стратегічне, операційне та культурне виміри працювали як єдина, самопідсилювана система, здатна забезпечити стійку конкурентоспроможність у цифровому середовищі (табл. 3).

Аналіз бар'єрів цифрової трансформації (табл. 4) демонструє комплексний характер перешкод, із якими стикаються організації у процесі цифровізації. Подолання бар'єрів вимагає одночасних змін у стратегії, технологічній базі, структурі організації, культурі та моделях лідерства; лише комплексні інтервенції знижують ризик взаємного підсилення перешкод.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку рекомендацій для підвищення ефективності цифрової трансформації бізнесу (табл. 4).

Реалізація перелічених заходів потребує послідовної, довготривалої відданості керівництва та адаптації загальних принципів до унікального контексту кожної організації з урахуванням її масштабу, галузевих особливостей, стадії розвитку та стратегічних пріоритетів.

Таблиця 3. Ключові бар'єри цифрової трансформації та механізми їх подолання

Категорія бар'єрів	Прояви	Механізми подолання	Очікуваний вплив на цифрову зрілість
Стратегічні	- Відсутність чіткого бачення - Фокус на короткострокових результатах - Недооцінка масштабу змін - Фрагментарні цифрові ініціативи	- Розробка комплексної цифрової стратегії - Залучення вищого керівництва - Формування стратегічного бачення - Портфельний підхід до управління ініціативами	Інтеграція цифрових цілей у систему стратегічного управління
Технологічні	- Застаріла IT-інфраструктура - Технологічний борг - Фрагментовані системи - Проблеми кібербезпеки	- Модернізація технологічної архітектури - Впровадження гнучких технологічних платформ - Інтеграція систем та даних - Розвиток компетенцій в області кібербезпеки	Підвищення технологічної зрілості та інтегрованості даних
Організаційні	- Функціональні силоси - Бюрократичні процедури - Неєфективна координація - Нестача ресурсів	- Формування крос-функціональних команд - Спрощення процедур та процесів - Створення центрів компетенцій - Пріоритизація та фокусування ресурсів	Посилення процесної узгодженості й адаптивності
Культурні	- Опір змінам - Страх невизначеності - Нестача цифрових компетенцій - Відсутність культури інновацій	- Розвиток цифрової культури - Програми управління змінами - Навчання та розвиток персоналу - Заохочення експериментування	Зростання цифрових компетентностей і культури інновацій
Лідерські	- Нестача цифрової експертизи - Відсутність прихильності - Неузгодженість цілей - Слабкі комунікації	- Розвиток цифрового лідерства - Формування коаліції змін - Синхронізація цілей та KPI - Послідовна комунікація	Посилення трансформаційного лідерства та управлінської підтримки
Екосистемні	- Обмеженість внутрішніх ресурсів - Нестача експертизи - Складність інтеграції партнерів - Ризики інтелектуальної власності	- Розвиток відкритих інновацій - Стратегічні партнерства - Формування цифрових екосистем - Розвиток венчурних програм	Розширення цифрової взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4. Рекомендації для підвищення ефективності цифрової трансформації

Напрямок	Рекомендації	Очікувані результати
1	2	3
Синтезована цифрова стратегія	Розробити інтегровану стратегію цифровізації, що логічно вписується в загальну бізнес-стратегію та орієнтована на перетворення бізнес-моделі, операційних ланцюгів і клієнтського шляху.	Узгодженість цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємства, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.
Еластична технологічна архітектура	Формувати архітектуру, що гарантує адаптивність і масштабованість систем, забезпечує безшовну інтеграцію даних і сервісів; пріоритетними складовими є хмарні сервіси, мікросервісні підходи, API-шари та інтеграційні платформи.	Підвищення гнучкості IT-інфраструктури, скорочення витрат на модернізацію та прискорення впровадження інновацій.
Гнучкі методики управління	Впроваджувати ітеративні підходи (Agile, Scrum, Kanban) для швидкого валідування гіпотез, прискореного тестування рішень і оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища.	Скорочення часу реалізації проєктів, підвищення адаптивності організації та швидкості прийняття рішень.
Культура цифрового експерименту	Виховувати культуру, що цінує інновації, толерантність до ризику, готовність до експериментів і орієнтацію на створення клієнтської цінності.	Зростання інноваційної активності, підвищення готовності персоналу до змін та формування сприятливого середовища для цифрових ініціатив.
Компетенції на перетині бізнесу і технологій	Системно розвивати цифрові навички співробітників через навчальні програми, наставництво, ротацию ролей і залучення зовнішніх талантів; особливий акцент — на компетенціях, що поєднують бізнес-логіку й IT.	Підвищення цифрової грамотності персоналу, зміцнення кадрового потенціалу та ефективності реалізації трансформаційних проєктів.
Управління на основі даних	Впровадити підходи data-driven management: налагодити системний збір, обробку та аналітику даних для обґрунтованих рішень, оптимізації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами.	Підвищення якості управлінських рішень, оптимізація бізнес-процесів та зростання ефективності використання ресурсів.
Екосистемні партнерства	Розвивати партнерські мережі з технологічними провайдерами, стартапами, науковими установами та галузевими акторами для спільної генерації інновацій і прискорення трансформаційних ініціатив.	Розширення інноваційних можливостей, доступ до нових технологій та скорочення часу впровадження цифрових рішень.
Збалансований портфель ініціатив	Формувати портфель цифрових проєктів, що поєднує швидкі перемоги (quick wins) і довгострокові стратегічні програми, спрямовані на глибинну перебудову бізнес-моделі.	Досягнення швидких результатів при одночасному забезпеченні стратегічного розвитку та підвищенні цифрової зрілості бізнесу.
Оmnіканальна клієнтська взаємодія	Забезпечити безшовний, персоналізований досвід на всіх точках контакту, використовуючи аналітику для глибшого розуміння потреб і пріоритетів клієнтів.	Зростання задоволеності та лояльності клієнтів, покращення клієнтського досвіду та підвищення рівня утримання споживачів.

1	2	3
Системний моніторинг і коригування	Впровадити механізми регулярного моніторингу, оцінки ефективності та раннього виявлення відхилень від плану для своєчасної корекції стратегії й оптимізації ресурсного розподілу.	Підвищення керованості цифрової трансформації, мінімізація ризиків та забезпечення досягнення запланованих результатів.

Джерело: власна розробка авторів

Висновки.

1. Узагальнення сучасних теоретико-методологічних підходів дало змогу встановити еволюцію концепції цифрової трансформації від автоматизації окремих функцій до комплексної реконфігурації бізнес-систем. Обґрунтовано, що цифрова трансформація охоплює три взаємозалежні контури змін: стратегічний, пов'язаний із переосмисленням механізмів створення цінності; операційний, операційно-архітектурний та соціокультурний. На відміну від підходів, що розглядають цифрову трансформацію переважно крізь призму технологічних змін, доведено визначальне значення синхронного розвитку всіх контурів для забезпечення стійкості трансформаційних результатів.

2. Розроблена типологія стратегій диференціює підходи за часовим горизонтом, інноваційним фокусом, організаційною архітектурою та ступенем інтеграції. Галузевий аналіз виявив неоднорідність: сектори з високою цифровою інтенсивністю (фінанси, телеком, ритейл) орієнтуються на радикальні, платформо-орієнтовані трансформації; інші сектори (виробництво, охорона здоров'я, освіта) переважно фокусуються на поступовій цифровізації процесів. Отримані результати дають змогу обґрунтовувати вибір стратегічних траєкторій цифрової трансформації з урахуванням галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості підприємств.

3. Методичний інструментарій оцінювання цифрової зрілості на відміну від моделей, орієнтованих переважно на технологічні параметри цифровізації, охоплює стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людиноцентричний виміри, що забезпечує комплексність оцінювання цифрового розвитку підприємства. Розроблена матриця дозволяє ідентифікувати трансформаційні розриви, визначати пріоритетні напрями розвитку та формувати дорожні карти цифрових змін. Встановлено, що основними стримувальними чинниками цифрової трансформації виступають стратегічна фрагментація, технологічні обмеження, організаційна інерція, дефіцит цифрових компетенцій і недостатня залученість керівництва. Бар'єри мають взаємопов'язаний характер, тому їх подолання вимагає системних,

синхронізованих інтервенцій, що поєднують стратегію, технології, культуру та лідерство. На відміну від поширених підходів, що концентруються переважно на рівні технологічного оснащення, запропонований інструментарій дозволяє оцінити готовність підприємства до системних цифрових змін.

4. Доведено зростаючу роль екосистемної логіки цифрового розвитку, що ґрунтується на мережевій взаємодії підприємств, технологічних партнерів, наукових установ та інноваційних стартапів. На відміну від традиційних моделей цифрової трансформації, орієнтованих переважно на внутрішні ресурси підприємства, обґрунтовано доцільність екосистемного підходу, який розширює можливість створення інноваційної цінності та прискорює цифрові перетворення. Обґрунтовано, що визначальною передумовою успішної цифрової трансформації є розвиток динамічних здібностей підприємства до цифрового сприйняття, цифрових інновацій і безперервної реконфігурації ресурсів. Це дає можливість сформулювати концептуальні засади побудови цифрових екосистем та посилити адаптивність підприємств до змін цифрового середовища.

5. Сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності цифрової трансформації, зокрема щодо формування інтегрованої цифрової стратегії, розвитку адаптивної технологічної архітектури, впровадження гнучких управлінських підходів, зміцнення цифрової культури, розвитку компетенцій на перетині бізнесу й технологій, використання data-driven практик та розширення екосистемних партнерств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню цифрової зрілості підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню довгострокової стійкості в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням теоретичних засад цифрової зрілості, моделюванням траєкторій її розвитку в умовах технологічної турбулентності та виявленням взаємозв'язків між рівнем цифрової зрілості, динамічними організаційними здібностями й результативністю цифрової трансформації підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: моногр. Київ, 2018. 252 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf
2. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143–151. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151)
3. Островська Г. Й., Островський О. Т. Розвиток професійних компетенцій працівників промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 131–140. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).131-140](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).131-140)

4. Рябець Н. Цифрова зрілість компаній як компонента лідерства в міжнародному бізнесі. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 9 (25). С. 136–146. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278063>
5. Тягунова З. О., Косогов Т. Л. Вплив штучного інтелекту на бізнес-моделі компаній із різним рівнем цифрової зрілості. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 23–31. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-23>
6. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія / В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 472 с. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0009-2>
7. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model. *Systems*. 2023. Vol. 11, Iss. 4. Art. 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
8. Bąk S., Jedynek, P. Assessment of enterprise digital maturity. *Organization and Management*. 2024. № 2 (196). P. 69–96. URL: https://www.researchgate.net/publication/390490012_
9. Han Y., Du H., Zhao Y. Development of a digital transformation maturity model for the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. Vol. 31, Iss. 7. P. 4384–4412. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2023-1009>
10. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. A comparative analysis review of digital transformation stage in developing countries. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2023. Vol. 16, № 1. P. 150–167. <https://doi.org/10.3926/jiem.4576>
11. Kirmizi M. Design features of digital transformation maturity models: A systematic literature analysis and future research directions. *Journal of Modelling in Management*. 2024. Vol. 19, Iss. 2. P. 313–341. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0271>
12. Kocaoglu B., Kirmizi M. Prescriptive digital transformation maturity model: A development and validation study. *Kybernetes*. 2024. Vol. 54, Iss. 5. P. 2662–2705. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0243>
13. Lingur L., Martyniuk O., Ivchenko I., Ivchenko O. Creating a digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 4, № 13(118). P. 22–33. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263540>
14. Mostova A. Trends and Factors of Digital Transformation of Business: The Experience of Ukraine. *Economy & Business*. 2024. Vol. 18. P. 168–184. <https://doi.org/10.62991/EB1996501133>
15. Ostrovska H. Y., Strutynska I. V., Sherstiuk R. P., Pietukhova O. M., Yasinetska I. A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 3. P. 157–163. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
16. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6, № 13(114). P. 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Thordsen T., Bick M. A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. P. 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>
18. Tubis A. A. Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Iss. 20. Art. 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
19. Zhu H., Wang L., Li C. Building a digital transformation maturity evaluation model for construction enterprises. *Buildings*. 2024. Vol. 14, Iss. 1. Art. 91. <https://doi.org/10.3390/buildings14010091>

Надійшла до редакції 02.07.2026

Прийнята до друку 11.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Lyashenko, V. I., & Vyshnevsky, O. S. (2018). Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development [Monograph]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf [in Ukrainian].
2. Ostrovska, H. Y. (2024). Modern Models for Diagnosing and Assessing the Enterprise's Digital Maturity in the Context of Digital Transformation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(47), 143–151. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151) [in Ukrainian].
3. Ostrovska, H., & Ostrovskiy, O. (2026). Development of professional competencies among industrial enterprise employees in the context of digital transformation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 131–140. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).131-140](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).131-140) [in Ukrainian].
4. Riabets, N. (2023). Digital maturity of the company as a component of leadership in international business: assessment models, problems and potential ways of its increase. *Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 136–146. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278063> [in Ukrainian].
5. Tiahunova, Z. O., & Kosogov, T. L. (2024) The impact of artificial intelligence on business models of companies with different levels of digital maturity. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 80, 23–31. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-23> [in Ukrainian].
6. Lyashenko, V. I. (Ed.). (2022). Formation of an institutional environment for the modernization of the economy of old industrial regions of Ukraine [Monograph]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute for Economics of Industry. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0009-2> [in Ukrainian].
7. Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model. *Systems*, 11(4), 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
8. Bąk, S., & Jedynek, P. (2024). Assessment of enterprise digital maturity. *Organization and Management*, 2(196), 45–62. https://www.researchgate.net/publication/390490012_
9. Han, Y., Du, H., & Zhao, Y. (2024). Development of a digital transformation maturity model for the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(7), 4384–4412. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2023-1009>
10. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi A. P. (2023). A comparative analysis review of digital transformation stage in developing countries. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 150–167. <https://doi.org/10.3926/jiem.4576>
11. Kirmizi, M. (2024). Design features of digital transformation maturity models: A systematic literature analysis and future research directions. *Journal of Modelling in Management*, 19(2), 313–341. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0271>
12. Kocaoglu, B., & Kirmizi, M. (2024). Prescriptive digital transformation maturity model: A development and validation study. *Kybernetes*, 54(5), 2662–2705. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0243>

13. Lingur, L., Martyniuk, O., Ivchenko, I. & Ivchenko, O. (2022) 'Creating a digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(118)). P. 22–33. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263540>
14. Mostova, A. (2024) Trends and Factors of Digital Transformation of Business: The Experience of Ukraine. *Economy & Business*, 18, 168–184. <https://doi.org/10.62991/EB1996501133>
15. Ostrovska, H. Y., Strutynska, I. V., Sherstiuk, R. P., Pietukhova, O.M., & Yasinetska I. A. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 157–163. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
16. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13(114)), 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
17. Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, 21, 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>
18. Tubis, A. A. (2023). Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*, 15(20), 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
19. Zhu, H., Wang, L., & Li, C. (2024). Building a digital transformation maturity evaluation model for construction enterprises. *Buildings*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.3390/buildings14010091>

Received: 02.07.2026

Accepted: 11.08.2026

Published: 29.09.2026

Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Островський О. Т. Від цифровізації до цифрової зрілості: багатовимірний модель трансформації бізнесу

Стаття присвячена аналізу цифрової трансформації бізнесу крізь призму формування цифрової зрілості підприємств. Запропоновано багатовимірну модель цифрового розвитку, що інтегрує стратегічний, операційно-архітектурний та соціокультурний контури трансформації. Цифрову трансформацію інтерпретовано як процес системної реконфігурації бізнес-моделі, процесної архітектури та організаційної поведінки під впливом технологічних змін. Доведено, що результативність цифрових перетворень визначається узгодженістю технологічних рішень зі стратегічними пріоритетами та організаційною логікою розвитку підприємства. Виявлено ключові обмежувачі трансформації, серед яких інерційність управлінських практик, фрагментарність цифрових ініціатив і дефіцит цифрових компетенцій. Встановлено, що характер цифрових перетворень варіюється залежно від галузевої конфігурації, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства.

Розроблено типологію стратегій цифрової трансформації, сформовану за темпоральною логікою змін, домінуючим об'єктом трансформаційного впливу, архітектурою організації цифрових процесів та характером інтеграції у цифрові екосистеми. Обґрунтовано визначальну роль цифрової культури, міжфункціональної взаємодії та адаптивного лідерства у забезпеченні успішності трансформаційних процесів. Сформовано методичний інструментарій оцінювання цифрової зрілості, який охоплює стратегічний, технологічний, операційний, організаційний і людський виміри розвитку. Запропонований підхід забезпечує можливість формування профілю цифрової зрілості, ідентифікації критичних розривів та визначення пріоритетних напрямів трансформації. Встановлено зростання значення екосистемного підходу та динамічних організаційних здібностей як підґрунтя довгострокової адаптації бізнесу до технологічної мінливості та нових умов створення цінності.

Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного управління для оцінювання цифрової зрілості підприємств, формування адаптивних моделей цифрової трансформації, визначення трансформаційних розривів та підвищення ефективності реалізації цифрових ініціатив у різних секторах економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, організаційні зміни, бізнес-моделі, технологічні інновації, динамічні здібності, цифрова зрілість, екосистемний підхід.

Ostrowska H., Sherstiuk R., Ostrovskyy O. From digitalization to digital maturity: a multidimensional model of business transformation

This article analyzes the digital transformation of business through the lens of developing digital maturity in enterprises. It proposes a multidimensional model of digital development that integrates the strategic, operational-architectural, and socio-cultural dimensions of transformation. Digital transformation is interpreted as a process of systematic reconfiguration of the business model, process architecture, and organizational behavior under the influence of technological changes. It is proven that the effectiveness of digital transformation is determined by the alignment of technological solutions with strategic priorities and the organizational logic of the enterprise's development. Key constraints to transformation are identified, including the inertia of management practices, the fragmentation of digital initiatives, and a shortage of digital competencies. It is established that the nature of digital transformation varies depending on the industry configuration, the scale of operations, and the level of digital maturity of the enterprise.

A typology of digital transformation strategies was developed, based on the temporal logic of change, the dominant object of transformational influence, the architecture of digital processes, and the nature of integration into digital ecosystems. The decisive role of digital culture, cross-functional collaboration, and adaptive leadership in ensuring the success of transformation processes is substantiated. A methodological toolkit for assessing digital maturity, covering the strategic, technological, operational, organizational, and human dimensions of development, was developed. The proposed approach makes it possible to create a digital maturity profile, identify critical gaps, and determine priority areas for transformation. The growing importance of an ecosystem-based approach and dynamic organizational capabilities as the foundation for long-term business adaptation to technological change and new conditions for value creation is established.

The results of this study can be used in strategic management practice to assess the digital maturity of enterprises, develop adaptive models of digital transformation, identify transformation gaps, and improve the effectiveness of digital initiatives across various economic sectors

Keywords: digital transformation, strategic management, organizational change, business models, technological innovation, dynamic capabilities, digital maturity, ecosystem approach.

Надія Анатоліївна Азьмук,*д-р екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-6650-328X

e-mail: azmukna@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ МАКРОУПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ У ПОВОЄННІЙ РОЗБУДОВІ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ

Вступ. Глобальні технологічні зрушення, зумовлені розгортанням Індустрії 4.0 та формуванням контурів Індустрії 5.0, докорінно змінюють архітектуру сучасного виробництва. У цих умовах ефективність промислового сектору значною мірою залежить від здатності залучати та капіталізувати інтелектуальні ресурси, адаптуючи їх до стрімкої дифузії штучного інтелекту та автоматизації. Традиційні підходи до кадрового забезпечення, здебільшого орієнтовані на кількісне задоволення потреб підприємств у робочій силі або жорстку стандартизацію трудових функцій, демонструють свою обмеженість і неспроможність оперативного реагувати на динамічні технологічні виклики.

Особливої актуальності ця проблема набуває для України, де завдання модернізації промисловості синхронізується з критичною необхідністю забезпечення національної стійкості, подолання значних міграційних втрат та післявоєнного відновлення. Формування життєздатного індустріального базису неможливе без кардинальної зміни парадигми, зокрема переходу від реактивного управління кадрами до людиноцентричної стратегії управління талантами. Водночас високий рівень невизначеності макроекономічного та безпекового середовища вимагає відмови від лінійного планування на користь розробки гнучких стратегічних сценаріїв, які дозволять сформувати дієві інструменти розвитку людського капіталу в умовах різновекторних інституційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент дослідження охоплює фундаментальні концепції управління талантами та людиноцентричну парадигму Індустрії 5.0. Розуміння ролі людини у виробничих процесах пройшло тривалу еволюцію: від концепту «людина як жива машина» в епоху тейлоризму, через еру людських ресурсів (Індустрія 3.0), до сучасного людиноцентричного підходу, де працівник є ключовим носієм інтелектуального капіталу. Такий парадигмальний зсув зумовлює докорінну зміну інструментарію: від жорсткого обліку робочого часу та адміністративного контролю до систем управління талантами, орієнтованих на виявлення, залучення, розви-

ток та утримання фахівців із високим потенціалом та специфічними компетенціями.

Водночас масштабування зазначеного підходу з корпоративного на загальнонаціональний рівень зумовило виокремлення самостійного наукового напрямку. Теоретичне підґрунтя макроуправління талантами та здатності держав формувати сприятливе інституційне середовище для капіталізації людських ресурсів закладено у праці S. E. Khilji et al. [7]. Автори обґрунтували інтеграцію макроперспективи у розвиток людського капіталу та запропонували багаторівневу рамку, що пов'язує національну політику з галузевим і корпоративним рівнями управління талантами.

У контексті трансформаційних економічних систем особливого значення набуває колективна монографія за редакцією V. Vaiman et al. [12]. У роботі доведено, що ринки, які розвиваються, потребують специфічних національних макромоделей для компенсації слабкості інститутів, подолання інфраструктурних розривів та протидії відтоку мізків. Важливу роль тут відіграє взаємодія з інтелектуальною діаспорою. Сучасна теорія макроуправління талантами [8] розглядає висококваліфіковану діаспору як зовнішній акселератор національного розвитку. Через мережі знань діаспори та цифрові платформи стає можливим віддалений трансфер технологій та управлінських компетенцій безпосередньо у вітчизняний промисловий комплекс. Концептуалізацію механізмів глобальної циркуляції людського капіталу на рівні національних екосистем здійснено у дослідженнях за редакцією D. G. Collings et al. [5]. Науковці змістили фокус на рівень державних стратегій залучення талантів, довівши, що в епоху глобальних криз вирішальними є гнучкість інституцій та мережева взаємодія з діаспорою.

Крос-національний аналіз A. Anlesinya et al. [4] підтвердив стійкий синергетичний зв'язок між макроуправлінням талантами, стандартами гідної праці та рівнем національної стійкості. Доведено, що державні інвестиції в екосистему талантів забезпечують макроекономічне зростання лише за умови їх базування на принципах людиноцентричності.



В українському науковому дискурсі цей вектор представлено у праці А. Колота та ін. [2]. Досліджуючи екосистемність як формат розвитку бренду роботодавця в умовах високої турбулентності, автори доводять, що капіталізація людських ресурсів має спиратися на відкриту екосистему, яка інтегрує внутрішній потенціал підприємств із національним і галузевим середовищем.

Системне розв'язання завдань щодо збереження людського потенціалу крізь призму національної безпеки запропоновано у колективному дослідженні О. Новікової та ін. [9]. Автори обґрунтували комплекс інституційних заходів для захисту економічної безпеки України через збереження й розвиток трудового потенціалу на засадах стійкості. Доведено, що резильєнтність національного промислового комплексу залежить від здатності держави збалансувати ринок праці та мінімізувати деструктивний вплив міграційних шоків.

Для формування архітектури макроуправління талантами в умовах євроінтеграції корисним є дослідження О. Хандій та ін. [6]. Екстраполюючи досвід промислової політики ЄС на реалії повоєнного відновлення України, автори доводять, що модернізація індустріального сектору потребує імплементації європейських стандартів безперервного навчання, гнучкої трансформації навичок під запити цифровізації та розбудови тривалих партнерств на ринку праці.

Попри значну кількість ґрунтовних праць, питання розробки конкретної екосистемної моделі макроуправління талантами, яка б інтегрувала потенціал діаспори, цифрову циркуляцію компетенцій в умовах подвійного переходу та воєнних шоків, залишається недостатньо розкритим, що й зумовило вибір теми дослідження.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад модернізації системи макроуправління талантами в індустріальному секторі України в умовах подвійного переходу та воєнних шоків, а також розробка прогностичних сценаріїв її розвитку на основі людиноцентричного підходу

Виклад основного матеріалу. Логіка дослідження включає концептуалізацію архітектури екосистемної моделі макроуправління талантами в індустріальному секторі, емпіричний аналіз сучасних трансформацій вітчизняного ринку праці та визначення основних деструктивних чинників, на підставі чого сформовано двохфакторну сценарну модель макроуправління талантами.

Концептуальні засади макроуправління талантами в умовах подвійного переходу та безпекових шоків

Фундаментальним вектором, що визначає сучасну траєкторію модернізації промислових політик, є концепція Індустрії 5.0, що системно обґрунтована в аналітичній доповіді Європейської комісії

[13]. Цей документ закріплює перехід від технократичної моделі до людиноцентричної, де технології розвиваються навколо потреб людини. Людиноцентричність не є елементом соціальної відповідальності, а все більше стає критичним фактором конкурентоспроможності промисловості. В умовах сучасних викликів цей підхід перетворює управління талантами на ключовий чинник промислової стійкості. Документ закріплює нерозривність тріади: сталість, людиноцентричність та резильєнтність. Для вітчизняної промисловості це означає, що управління талантами має бути синхронізоване з потребами післявоєнного відновлення, де гнучкість фахівців та їхня здатність до швидкого перенавчання (стають визначальними чинниками виживання промисловості).

Водночас управління талантами в умовах цифрової трансформації має враховувати їх вплив на зміст праці та кадровий потенціал. З-поміж значного переліку тенденцій впливу роботизації та ШІ, представлених у звіті Cedefop [14], для цілей нашого дослідження найбільш значущими є ті, що стосуються трансформації трудового функціоналу: технології не лише підвищують продуктивність, а й суттєво ускладнюють трудові завдання, поряд з цим формуючи новий попит на розвинені м'які навички. Особливим викликом стає горизонтальна невідповідність, що загострюється в умовах швидких технологічних змін: набута фахівцями формальна освіта стрімко втрачає релевантність до актуальних вимог сучасних робочих місць. Аналітичні дані звіту підтверджують, що успіх цифрової трансформації залежить не від заміщення людини машиною, а від формування екосистем навичок, що забезпечують їх безперервну актуалізацію. Визначальним фактором стає навчальна спроможність організацій, яка дозволяє працівникам, зокрема з низькою кваліфікацією опановувати складні цифрові інструменти, що забезпечує як стійкість бізнесу, так і психологічну адаптацію фахівців до технологічних змін. За таких умов виникає потреба у кардинальній трансформації освітнього середовища, де відбувається професійний розвиток фахівців.

У контексті нашого дослідження базовим інструментом розгортання таких екосистем на мезо- та мікрорівнях визначено *галузеві навчальні підприємства*. Цей концепт є ширшим інклюзивним відповідником західної моделі навчальних фабрик (Learning Factories), які розглядаються як наукововиробничі та дидактичні хаби, що повністю відтворюють реальні процеси сучасного суб'єкта господарювання [3].

В контексті цього дослідження запропоновано використовувати термін *галузеве навчальне підприємство* (ГНП) як ширший та адаптований до національних реалій. У такій інтерпретації ГНП виступає високотехнологічним майданчиком, який функціонує як гібрид реального цифрового виробництва та гнучкого освітнього хабу. Технологія навчання тут

будується не на віртуальних симуляторах, а на виконанні реальних виробничих або інженерних замовлень, де студенти та нові працівники проходять адаптацію та опановують алгоритми ШІ як підсилювача людського капіталу. ШІ здійснює предиктивний аналіз збоїв чи оптимізує процеси, але остаточну верифікацію рішень здійснює людина на основі професійної експертизи. Економічна модель такого підприємства спирається на засади державно-приватного партнерства та частково самоокуповується коштом випуску дрібносерійної наукомісткої промислової продукції й надання інжинірингових послуг місцевому бізнесу.

Організаційно-технологічною основою для їх масштабування має стати Мережа навчальних фабрик (The Teaching Factory Network — TFN), що забезпечує глобальний трансфер стандартів індустріального навчання та єдину цифрову інфраструктуру [15].

В межах цього концепту *Мережу навчальних підприємств* розглядаємо як дворівневу розподілену екосистему, яка об'єднує окремі галузеві навчальні підприємства, заклади вищої, фахової передвищої та професійної освіти й промислові кластери в єдиний цифровий простір. На регіональному рівні вона пов'язує фізичні майданчики для спільного використання унікального дорого обладнання, а на цифровому рівні діє через спільну хмарну платформу, що забезпечує миттєвий трансфер знань, обмін виробничими даними для навчання ШІ-моделей та горизонтальну взаємодію учасників ринку.

На відміну від класичних корпоративних тренінгових центрів, *галузеве навчальне підприємство* у такій *мережевій* структурі дозволяє моделювати не лише окремі технологічні операції, а й наскрізні бізнес та виробничі процеси, логістику та екологічний менеджмент та взаємодію між суб'єктами бізнесу в рамках Індустрії 5.0. Це забезпечує реалізацію концепції випереджального підвищення кваліфікації, де зокрема персонал, який потребує швидкої реінтеграції та адаптації опановує складні цифрові та «зелені» інструменти без ризику зупинки реального виробництва.

На макрорівні управління талантами трансформується з інструменту управління персоналом на стратегічний елемент національної безпеки та економічного зростання [7]. Автори запропонували концептуальний підхід до макроглобального управління талантів, що ґрунтується на трикомпонентній архітектурі: середовище, процеси та результати. Середовище визначається інституційними, економічними, політичними та культурними чинниками, які створюють унікальний ландшафт для розвитку талантів. Процеси охоплюють механізми виявлення, мобільності, розвитку та утримання талантів та які узгоджують потреби ринку праці зі стратегічними цілями. Результати відображаються у підвищенні

рівня національної інноваційності та конкурентоспроможності промисловості.

Вітчизняна економіка наразі перебуває у стані складного трансформаційного періоду, зумовленого впливом воєнних дій, дефіцитом робочої сили та застарілими технологіями, що реалізуються в умовах спроб подвійного переходу. Згідно з методологією V. Vaiman et al. [12], Україну доцільно класифікувати як ринок, що перебуває у стані глибокої трансформації (емерджентний ринок — emergent market). На відміну від ринків, що просто розвиваються (Emerging), український контекст характеризується високим рівнем інституційної турбулентності та невизначеності. Це обґрунтовує доцільність відмови від механічного запозичення західних стратегій управління талантами. Якщо на стабільних ринках управління талантами фокусується на оптимізації прибутку, то в українському контексті головним завданням є збереження, відтворення та капіталізація людського капіталу в умовах демографічних викликів. Отже, макрорівнева модель для України має базуватися не на копіюванні глобальних стандартів, а на створенні адаптивних механізмів, що дозволяють забезпечити безперервність професійного розвитку фахівців попри складні зовнішні та внутрішні виклики.

Пропонована *авторська модель управління талантами* в Україні схематично представлена на рис. 1 та спирається на такі концептуальні підходи. *По-перше*, вхідні чинники чітко розмежовані за ієрархією: глобальний тренд подвійного переходу (Субрівень А) визначає цільову траєкторію розвитку, на яку накладаються жорсткі обмеження війни (Субрівень Б). При цьому в моделі візуалізовано трансформацію безпекових шоків через призму зумовлених війною міграційних процесів, де *вимушена міграція виокремлена як специфічний суб'єкт розвитку*, що послідовно еволюціонує у системний мережевий інститут.

По-друге, внутрішні процеси узгоджено із сучасними інструментами з врахуванням умов емерджентного ринку. В умовах, коли внутрішній ринок праці зазнає критичного демографічного тиску, традиційні закриті моделі управління талантами втрачають свою ефективність. Це обґрунтовує перехід від парадигми відтоку робочої сили до парадигми циркуляції талантів. Даний підхід розвиває фундаментальну концепцію А. Saxenian щодо трансформації відтоку мізків у циркуляцію мізків за допомогою транснаціональних спільнот [11]. У цьому контексті *глобальна українська діаспора* розглядається не як втрачений безповоротно кадровий потенціал, а як *розподілений інтелектуальний і мережевий капітал*, що за прикладом досліджених А. Saxenian кейсів Китаю та Індії стає драйвером регіонального та технологічного оновлення [11]. Через цифрові платформи та спільні науково-дослідні проєкти

забезпечується безперервний трансфер передових технологій подвійного переходу безпосередньо у вітчизняні промислові кластери, інтегровані з Мере-

жею навчальних підприємств, що суттєво прискорює модернізацію виробництва навіть за фізичного дефіциту виконавців на місцях.



Рис. 1. Моделі управління талантами в промисловості в умовах подвійного переходу та безпекових шоків

Джерело: розробка автора

Практична реалізація Мережі навчальних підприємств у сфері професійної та фахової передвищої освіти відповідає європейській моделі центрів професійної досконалості (Centres of Vocational Excellence — CoVE) під егідою Erasmus+ . На університетському рівні ГНП діють як інноваційні хаби, що забезпечують трансфер технологій Індустрії 5.0 та комерціалізацію розробок. Розгортання таких хабів має спиратися на цільові грантові формати програми Erasmus+, зокрема: Альянси для інновацій (Alliances for Innovation), Проекти з нарощування потенціалу (CBNE) та ініціативу «Європейські університети». У межах хабів забезпечується чітка градація навичок: від базового операційного рівня (професійно-технічна та фахова передвища освіта) для експрес-підготовки лінійного персоналу до рівнів вищої освіти (бакалаврат, магістратура, PhD) для

формування інженерно-технологічних компетентностей під потреби подвійного переходу.

По-третє, для підвищення ефективності управління талантами у модель включено воронку, яка уособлює інституційні бар'єри. Інституційна воронка на кожному етапі нормативно-правового супроводу звужує та вимиває потенціал людського капіталу, трансформуючи високий базовий рівень знань на вході у мінімальний промисловий ефект на виході. Цей елемент є критичним, оскільки в умовах турбулентності процеси підготовки кадрів не переходять у результат автоматично. Для нейтралізації цих бар'єрів потрібні адаптивні інструменти, такі як модульна архітектура кваліфікацій («Lego-bricks» архітектура навичок) та розгортання мережевих майданчиків на базі галузевих навчальних підприємств, які нівелюють системні збої. Архітектура

«Lego-bricks» в освіті передбачає розбирання традиційних навчальних програм на гнучкі, взаємозамінні модулі (мікрокредити) навичок, з яких можна конструювати персоналізовані траєкторії навчання під оперативні запити промисловості нового типу. Модулі «Lego-bricks» інтегруються у нормативне поле через легалізацію мікрокредитів, верифікацію у цифровому паспорті навичок та фінансування індивідуальних навчальних рахунків [1].

По-четверте, схема моделі замикається через зворотній зв'язок, перетворюючи систему управління талантами з видаткової частини бюджету на самовідновлювану екосистему, де досягнутий промисловий ефект реінвестується у відтворення людського капіталу. Особливу роль відіграє експертний імпульс, реалізований у вигляді двостороннього зв'язку між макрорезультатом та макросередовищем. Він демонструє, що отриманий макрорезультат через інтелектуальний капітал діаспори повертає імпульс у систему макроуправління талантами. Запропонована модель управління талантами в Україні дозволить розв'язати проблему гострого кадрового дефіциту в індустріальному секторі, подолати структурні кваліфікаційні розриви в умовах подвійного переходу та забезпечити адаптивний промисловий суверенітет держави у процесі повоєнного відновлення.

Емпіричний аналіз та виклики кадрового забезпечення промислового комплексу України

Практична модернізація системи управління талантами потребує детального аналізу поточного стану та виявлення ключових проблем у кадровому забезпеченні промисловості України. Перехід до практичного виміру модернізації національної системи управління талантами потребує аналізу поточного стану та верифікації ключових деструкцій, що детермінують сучасний ландшафт кадрового забезпечення промислового комплексу України.

Вітчизняний ринок праці функціонує в режимі подвійного тиску: безпрецедентних екзогенних шоків воєнного часу та складних, швидкозмінних ендегенних вимог глобального технологічного прогресу. Найбільш болючим деструктивним чинником, що трансформував структуру кадрового потенціалу промисловості, є критичний дефіцит робочої сили. Масштабна вимушена зовнішня та внутрішня міграція у поєднанні з мобілізаційними процесами, що пов'язані з захистом суверенітету держави призвели до безповоротного вимивання найбільш продуктивного та кваліфікованого ядра індустріального персоналу. Емпіричні дані за період 2021–2026 рр. (табл. 1) показують масштаб деструктивного впливу повномасштабної війни на характеристики людського капіталу країни.

Таблиця 1. Показники ринку праці України, 2021–2026 рр.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Січень–квітень 2026 р.
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, МСП, тис. осіб без урахування бюджетних установ	9056,1	7606,0	7514,3	7 532,8	х	х
Середньооблікова кількість штатних працівників (грудень), тис. осіб	7020,7	х	х	5429,8	5362,7	5464,4 (квітень)
Середньооблікова кількість штатних працівників в промисловості (грудень), тис. осіб	1744,4	х	х	1201,6	1216,6	1291,2 (квітень)
Чисельність шукачів роботи, тис. осіб	х	214,7	115,9	114,7	135,1	140,7
з них, мали статус безробітного, тис. осіб	295,0	186,5	96,1	94,2	88,3	94,3
Кількість вакансій на Єдиному порталі вакансій, тис. од.	х	203,2	206,5	187,3	191,8	240,6

Джерело: сформовано автором на підставі даних (Основні тренди ринку праці у 2026 році. *Державна служба статистики України*. 2026. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>; Обстеження підприємств з питань статистики ринку праці [2021–2026]. *Державна служба статистики України*. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/obstezhennya-pidpriyemstv-iz-pytan-statystyky-pratsi>)

Аналіз динаміки чисельності зайнятих працівників у суб'єктів господарювання засвідчує стрімке звуження ринку. Протягом першого року повномасштабного вторгнення (2022 р.) кількість зайнятих скоротилася на 16% (з 9,06 млн осіб до 7,61 млн осіб) і стабілізувалася на критично низькому рівні близько 7,5 млн осіб у 2023–2024 рр. Таке падіння безпосередньо відображає процеси руйнування виробничих потужностей, окупацію промислових регіонів та масштабний вимушений відтік робочої сили за кордон. Водночас дані щодо середньооблікової кількості штатних працівників зафіксували

часткове відновлення у 2025–2026 рр. (до 5,46 млн осіб у квітні 2026 р.), що свідчить про поступову адаптацію бізнесу. Тенденція адаптації притаманна й промислому сектору, про що свідчить незначне збільшення кількості штатного персоналу, зокрема до 1291,2 тис. осіб у квітні 2026 р. проти 1223,7 тис. осіб у квітні 2025 р. (1779,6 тис. осіб у квітні 2021 р.)¹.

Водночас найбільш вагомим є феномен критичного кадрового голоду, який наочно розкривається через порівняння динаміки безробіття та обсягу вакансій. *По-перше*, це штучне звуження офіційного

¹ Обстеження підприємств з питань статистики ринку праці [2021–2026]. *Державна служба статистики України*. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/obstezhennya-pidpriyemstv-iz-pytan-statystyky-pratsi>

безробіття. Чисельність шукачів роботи, які мали офіційний статус безробітного, скоротилася більш ніж утричі з 295,0 тис. осіб у 2021 р. до 88,3 тис. осіб у 2025р. Цей тренд зумовлений інституційними чинниками воєнного стану, зокрема специфікою військового обліку для чоловіків працездатного віку, що змусило частину потенційних працівників перейти у сектор тіньової зайнятості та утриматися від офіційного працевлаштування.

По-друге, неприродне зростання попиту на працю. На тлі штучного зниження пропозиції робочої сили спостерігається значне зростання кількості вакансій на Єдиному порталі вакансій. Їх обсяг зріс з 187,3 тис. одиниць у 2024 р. до 240,6 тис. одиниць

у першій половині 2026 р. Отже, у 2026 р. національний ринок праці увійшов у стан кадрового дефіциту, коли кількість відкритих вакансій майже у 2,5 рази перевищує загальну чисельність зареєстрованих безробітних, а обсяг реальних шукачів роботи (140,7 тис. осіб) неспроможний задовольнити запити роботодавців.

Для деталізації причин виявлених деструкцій та оцінки їх безпосереднього впливу на реальний сектор економіки доцільно проаналізувати результати опитування респондентів, проведеного Державною службою зайнятості України у 2025 році щодо чинників зміни обсягів виробництва (табл. 2).

Таблиця 2. Компаративний аналіз причин зміни обсягів виробництва в цілому по економіці та в промисловості, 2025 р.

Причини зниження обсягів виробництва	Оцінка респондентів у %		Причини збільшення обсягів виробництва	Оцінка респондентів у %	
	в цілому по економіці	промисловість		в цілому по економіці	промисловість
зменшення попиту на продукцію	42,3	49,8	збільшення попиту на продукцію	66,8	67,7
вплив воєнних дій	45,2	40,9	розширення ринків збуту	42,1	39,5
зростання собівартості	25,4	30,2	модернізація виробництва, впровадження нових технологій	24,3	21,9
дефіцит кваліфікованих кадрів	24,2	29,6	залучення інвестицій	11,3	11,1
фінансові труднощі	20,0	21,0	залучення додаткової робочої сили	9,1	9,0
проблеми з постачанням сировини, матеріалів, комплектуючих	13,8	23,6	зростання кваліфікації персоналу, професійне навчання	8,3	8,1

Джерело: сформовано автором за даними опитування (Причини зниження обсягів виробництва у 2025 р. Державна служба зайнятості України, 2026. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>)

Узагальнені дані промислової динаміки, зафіксований під час опитування, свідчить про стан глибокої стабілізації на низьких рівнях або рецесії, а саме лише 13,4% респондентів заявили про збільшення обсягів виробництва, тоді як переважна більшість (65,0%) відзначили незмінність показників, а 21,5% констатували подальше зниження виробничої активності.

Поряд із традиційними наслідками стиснення ринків, таких як, зменшення попиту (49,8%) та безпосереднім впливом воєнних дій (40,9%), критичного значення набуває дефіцит кваліфікаційних кадрів, який констатували 29,6% керівників промислових підприємств. Акцентуємо, що у промисловості гострота кадрового голоду є вищою, ніж у цілому по економіці (29,6% проти 24,2%). Це свідчить про специфічний індустріальний характер кадрового дефіциту, де неможливо замінити відсутнього фахівця працівником без профільної підготовки.

Репрезентативним є аналіз опитування підприємств, які намагаються нарощувати обсяги виробництва. Головними драйверами для них виступають збільшення попиту (67,7%) та розширення ринків збуту (39,5%). Проте на шляху до реалізації цього потенціалу підприємства натикаються на жорсткі ресурсні обмеження. Зокрема, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій як джерело зростання декларують лише 21,9% промислових компаній — респондентів, тоді як залучення

додаткової робочої сили лише 9,0%, при цьому зростання кваліфікації персоналу та професійне навчання — критично малі 8,1%.

Результати опитування засвідчують формування **небезпечної інституційної пастки низької технологічної капіталізації**. По-перше, промисловий бізнес бачить ринкові можливості для зростання, проте, неспроможний їх реалізувати через системний брак кадрів. По-друге, намагаючись компенсувати брак персоналу, промисловість мала б масово інвестувати у роботизацію та автоматизацію, проте реальну модернізацію здійснює лише кожен п'ятий респондент. По-третє, загрозою є те, що в умовах дефіциту кадрів інвестиції у розвиток та професійне навчання власного персоналу здійснюють мінімальні 8,1% підприємств. Це свідчить про те, що класичні внутрішньокорпоративні системи навчання неефективні в умовах воєнних ризиків, коли роботодавці уникають довгострокових інвестицій у людський капітал через ризик його раптової втрати.

Отже, емпіричні дані підтверджують, що ринок праці промисловості перебуває у стані, коли традиційні ринкові сигнали (зростання попиту) не призводять до автоматичного відновлення виробництва. Підприємства заблоковані дефіцитом компетенцій та низькою технологічною спроможністю.

Для визначення того, як внутрішні кризові процеси впливають на стратегічні позиції держави у глобальному розподілі праці, доцільно звернутися

до інструментарію Глобального індексу конкурентоспроможності талантів (GTCI). Згідно з даними звітів GTCI, Україна стабільно утримує позиції в середині глобального рейтингу, зокрема посідає 61-ше місце серед 135 країн світу (GTCI, 2025)¹. Це дозволяє класифікувати як країну з відносно високим базовим рівнем людського капіталу. Проте детальний аналіз субіндексів виявляє глибокі структурні диспропорції, притаманні емерджентним ринкам під впливом воєнних шоків.

Найбільш парадоксальним є розрив між двома фундаментальними компонентами. *По-перше*, за показниками загальних адаптивних навичок (Generalist Adaptive Skills) та навички високого рівня (High-level Skills) входить до ТОП-40 країн та випереджає свою групу країн за рівнем доходу. Це підтверджує високу базову освіченість та креативність населення.

По-друге, для країни характерне критичне відставання за компонентою вирощування талантів (Grow) та можливостями професійно-технічного навчання (Vocational and Technical Skills), де притаманна негативна динаміка. Ці дані підтверджують, що за наявності значного інтелектуального потенціалу національна економічна система неспроможна ефективно трансформувати його у прикладні індустріальні кваліфікації. У контексті промислового сектора це погіршує наявний критичний дефіцит лінійного інженерно-технічного персоналу, здатного працювати в реальному виробничому середовищі. Згідно з міжнародними індексами, головна проблема України полягає не у відсутності талантів, а в неефективності внутрішніх процесів їхнього розвитку, утримання та адаптації до вимог сучасного ринку (табл. 3).

Таблиця 3. Компаративний аналіз показників конкурентоспроможності талантів України у розрізі груп країн за рівнем доходу (на основі GTCI)

Складові індексу	Україна (специфіка емерджентного ринку)	Середнє значення для країн		Вектор стратегічного розриву для України
		Upper-Middle Income (номінальний рівень країни)	High Income (Країни розвинутої індустрії)	
1. Сприятливість середовища (Enabling)	<i>Низький.</i> Бюрократичні перешкоди, руйнування інфраструктури, брак фінансування бізнесу	Середній	Високий	Регуляторне та безпекове середовище блокує інвестиції в інноваційну інфраструктуру
2. Залучення талантів (Attract)	<i>Критично низький.</i> Зовнішній відтік «мізків», низька привабливість для іноземних інвестицій через безпекові ризики	Середній	Надвисокий	Воєнна міграція, що потребує зміни парадигми на користь концепції циркуляції талантів
3. Вирощування талантів (Grow)	<i>Помірний.</i> Слабкі інвестиції компаній у рескілінг, повільна адаптація ПТО	Середній	Високий	Низька інтенсивність корпоративного рескілінгу та повільне впровадження концепції навчання протягом життя
4. Утримання талантів (Retain)	<i>Критичний.</i> Проблеми безпеки та якості життя в умовах війни сприяють відтоку кадрів	Вище середнього	Надвисокий	Вимивання кваліфікованого ядра через прямі загрози життєдіяльності та безпеці праці
5. Професійні та технічні навички (VT Skills)	<i>Середній.</i> Брак фахівців з просунутими технологічними навичками	Середній	Високий	Горизонтальний розрив, дефіцит лінійних інженерів та виконавців
6. Глобальні адаптивні навички (GA Skills)	<i>Високий.</i> Резильентність, здатність до відновлювального зростання, навички високого рівня	Нижче середнього	Високий	Унікальна здатність до відновлювального зростання — головна конкурентна перевага
в т.ч. Вплив талантів (Talent Impact)	<i>Критично низький.</i> Таланти наявні, проте промисловий ефект та інноваційного експорту низький	Середній	Високий	Низька капіталізація талантів

Джерело: сформовано автором на підставі даних (GTCI 2025: Data tables. The Global Talent Competitiveness Index. INSEAD. 2025. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/data-tables>)

Дані компаративного аналізу, засвідчують ключову макроекономічну аномалію України як емерджентного ринку праці. За рівнем загальних адаптивних навичок населення та психосоціальної резильєнтності, Україна суттєво випереджає середні показники своєї номінальної групи країн за рівнем

доходу і впритул наближається до стандартів розвинутих країн. Українські таланти демонструють унікальну здатність до відновлювального зростання в умовах безпрецедентних шоків. Показник психосоціальної резильєнтності талантів, в таких умовах трансформується з психологічного поняття в економіч-

¹ GTCI 2025: Data tables. The Global Talent Competitiveness Index. INSEAD. 2025. URL: <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/data-tables/>

ний показник безперервності та капіталізації промислового виробництва.

Проте в умовах жорсткого дефіциту кадрів та стрімкої ерозії інженерного ядра ця унікальна адаптивність працівників породжує новий, специфічний виклик — **феномен ІІІ без глибокої професійної експертизи**. Намагаючись оперативно вирішувати складні виробничі завдання та компенсувати брак кадрів, гнучкі та схильні до інновацій українські фахівці починають масово й стихійно делегувати аналітичні та операційні процеси прикладним системам штучного інтелекту. Однак, оскільки горизонтальний розрив обмежує наявність глибоких базових знань у предметній сфері використання ІІІ перетворюється на інструмент генерації прихованих технологічних ризиків. Користувач, який володіє високою адаптивністю, але не має фундаментальної експертизи, неспроможний верифікувати галюцинації та помилки алгоритмів. Як наслідок, хибні рішення ІІІ переносяться безпосередньо у бізнес та виробничі операції, що призводить до збоїв обладнання та зниження якості продукції. Це пояснює природу критичного низького значення показника «Вплив талантів». Висока цифрова адаптивність населення та автоматизація неефективні без міцного інженерного фундаменту, й не здатні конвертуватися у високотехнологічний індустріальний продукт та приріст доданої вартості.

Для подолання цієї деструкції виникає гостра потреба у впровадженні інтегрованих **моделей випереджального навчання**, де опанування систем ІІІ синхронізоване з відпрацюванням фундаментальних виробничих кейсів у реальному часі. Саме це й обґрунтовує розгортання **Мережі навчальних підприємств**, де фахівці опановують управління алгоритмами ІІІ, визначають наслідки своїх рішень на безпечному наскрізному стимуляційному виробництві.

Завершальним деструктивним викликом, який консервує кадрову кризу в промисловості та блокує конвертацію людського капіталу в інноваційний продукт, є **комплекс інституційних бар'єрів**. У сформованій нами авторській моделі (див. рис. 1) цей елемент концептуалізовано у вигляді інституційної воронки, яка критично уповільнює рух адаптаційних імпульсів між ринком праці, системою освіти та реальним сектором економіки. Емпіричний аналіз та моніторинг нормативно-правового й організаційного забезпечення дозволяє типізувати ці бар'єри за трьома ключовими векторами.

По-перше, невідповідність швидкості освітньої пропозиції темпам кадрового дефіциту. Попри високу адаптивність ринку праці, де приватний бізнес в умовах жорсткого кадрового голоду готовий миттєво наймати працівників на основі їхніх реальних навичок минаючи формальні бюрократичні процедури визнання, система освіти залишається інерт-

ною. Традиційні заклади освіти неспроможні оперативно розгортати гнучкі, короткострокові програми перепідготовки та мікрокваліфікацій на запит промислових підприємств. Це створює інституційний розрив, де бізнес потребує негайного підсилення компетенцій працівників, тоді як освітня система продовжує пропонувати переважно тривалі, жорстко регламентовані навчальні траєкторії.

По-друге, відсутність податкових та фінансових стимулів для професійної перепідготовки. В умовах війни, коли ризик втрати мобілізованого або міграного працівника є надвисоким, бізнес розглядає витрати на перекваліфікацію або підвищення кваліфікації персоналу як чисті безповоротні збитки. Держава наразі пропонує обмежений набір фінансових інструментів, що переважно орієнтовані на індивідуальні запити, зокрема ваучери на навчання та професійне навчання для безробітних. Емпіричні дані засвідчують, що чисельність осіб, які скористалися державними ваучерами на навчання, стрімко зросла з 0,4 тис. у 2021 р. до свого піку у 25,0 тис. осіб у 2025 р. Проте цей інструмент почав втрачати свою інституційну актуальність: за перші чотири місяці 2026 року ним скористалися лише 3,1 тис. осіб. Водночас кількість безробітних, які пройшли професійне навчання у 2025 р., становила лише 62,4% від довоєнного показника¹. Зазначені тенденції посилюються тим, що в країні повністю відсутні законодавчо визначені податкові пільги, інвестиційні канікули чи грантові дотації для промислових підприємств, які системно беруть на себе функцію вищого людського капіталу.

По-третє, розрив у трикутнику Держава–Освіта–Бізнес. Класичні заклади вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти функціонують у відриві від реальних технологічних трендів Індустрії 5.0. Матеріально-технічна база кафедр та майстерень застаріла, а викладацький склад часто позбавлений доступу до сучасного промислового обладнання та алгоритмів ІІІ. Спроби створення регіональних кластерів мають переважно формальний характер, оскільки відсутня єдина, інтегрована цифрова інфраструктура для трансферу знань.

Комплексний аналіз сучасного стану та викликів кадрового забезпечення промисловості України доводить, що подолання кількісного та якісного кадрового голоду неможливе шляхом окремих змін чи простого збільшення державного замовлення у застарілій системі освіти. Національний емерджентний ринок праці потребує кардинально нового інституційного драйвера. Потрібна гнучка мережева інфраструктура, яка здатна нівелювати бар'єри, інтегрувати бізнес, освіту та міжнародні технологічні стандарти, а також забезпечити прискорене випереджальне навчання персоналу без ризиків для реального виробництва.

¹ Обстеження підприємств з питань статистики ринку праці [2021–2026]. Державна служба статистики України. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/obstezhennya-pidpriyemstv-iz-pytan-statystyky-pratsi>

Сценарне моделювання модернізації управління талантами

З метою обґрунтування стратегічного вектору модернізації національної системи управління талантами доцільно імплементувати методологічний підхід Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) щодо сценарного моделювання майбутнього ринку праці в умовах дифузії штучного інтелекту¹, спроектувавши його на архітектуру авторської моделі управління талантами (див. рис. 1).

Проекція матриці ВЕФ на специфіку емерджентного ринку праці України дозволяє типізувати чотири альтернативні стратегічні сценарії. Вони диференціюють характер проходження людського капіталу крізь структурні блоки нашої моделі залежно від швидкості інтеграції систем ШІ та спроможності

подолання інституційних бар'єрів. Важливим диференціатором розподілу сил у матриці сценаріїв виступає рівень цифрового залучення української діаспори. Якщо в інерційних сценаріях еміграція фіксується як безповоротна втрата людського капіталу, то у цільовому сценарії «Адаптивна синергія» реалізується авторська парадигма циркуляції талантів: через мережеві цифрові платформи розподілений інтелектуальний капітал діаспори інтегрується у вітчизняні промислові кластери, компенсуючи фізичний дефіцит виконавців на місця. Зазначений підхід дозволяє визначити чотири стратегічних сценарії національної системи управління талантами в умовах подвійного переходу та воєнних викликів: стихійна ШІ-модернізація, консервація деструкцій, керована автоматизація та адаптивна синергія (рис. 2).



Рис. 2. Матриця стратегічних сценаріїв розвитку системи управління талантами в промисловому комплексі

Джерело: розробка автора

Сценарій «Стихійна ШІ-модернізація» відображає загрозу розбалансування елементів моделі за умов високої швидкості дифузії ШІ, але за збереження жорстких інституційних бар'єрів в умовах тотального дефіциту кадрів та фрагментарної модернізації освітньої системи. За такого сценарію вхідний потік талантів, який володіє високою адаптивністю та психосоціальною резильєнтністю стихійно залучає інструменти ШІ для компенсації кадрового голоду. Проте, релевантні інструменти розвитку талантів: Lego-bricks архітектура навичок та Мережа навчальних підприємств у межах цього век-

тору відсутні, внаслідок чого системне вирощування талантів є заблокованим. Інституційна воронка працює у режимі максимального звуження та відсікає спроби легальної капіталізації нових навичок. Як наслідок, на виході з моделі формується феномен *масового використання ШІ без глибокої професійної експертизи*. Замість очікуваного приросту доданої вартості промисловість отримує масштабування технологічних помилок, вимивання технологічних талантів, що консервує низький рівень впливу талантів на повоєнне індустріальне відновлення та розвиток економіки.

¹ Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030. WEF. 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf

Сценарій «Консервація деструкцій» відображає найбільш негативний вектор трансформації, за якого всі елементи авторської моделі переходять у стан системної деградації через низьку швидкість впровадження ІІІ та жорстку інституційну непротидійність. Потенціал вхідного людського капіталу поступово вимивається через відсутність сучасних робочих місць Індустрії 5.0. Корпоративне навчання залишається на критично низькому рівні, а освітня система зберігає ізоляцію від запитів ринку праці. Ідея розгортання мережі навчальних підприємств не отримує підтримку від суб'єктів влади. Інституційна воронка перетворюється на глуху інституційну стіну, яка виштовхує адаптивний кадровий потенціал за межі національної економічної системи та сприяє переростанню воєнної міграції у безповоротну. Фінальним результатом реалізації цього сценарію є стрімка деіндустріалізація, технологічний колапс промислового комплексу та остаточна втрата державою конкурентоспроможності на світовому ринку.

Сценарій «Керована автоматизація» виявляється у посиленому державному регулюванні за обмеженого доступу до високих технологій та дефіциту капіталовкладень. У межах архітектури авторської моделі цей вектор характеризується спроможністю державних інститутів до успішного реформування нормативного поля, оптимізації системи національних кваліфікацій та створення дієвих інструментів контролю за ринком праці. Зокрема, у практику частково інтегрується модульна архітектура кваліфікацій, що дозволяє проводити поступову інклюзію ІІІ-інструментів у професійне середовище та частково нівелювати горизонтальну невідповідність навичок.

Проте через зовнішні обмеження, безпекові ризики чи дефіцит інвестицій швидкість оновлення матеріально-технічної бази промисловості залишається низькою, а мережеві інноваційні майданчики (наприклад, Мережа навчальних підприємств) не розгортаються, або розгортається дуже повільно з постійними затримками у часі через брак фінансування. За таких умов інституційна воронка частково розширюється, але відсутність передових цифрових робочих місць в архітектурі Індустрії 5.0 обмежує продуктивність праці. Як наслідок, система управління талантами функціонує стабільно, але перебуває у стані технологічного плато без інноваційних проривів.

Сценарій «Адаптивна синергія» є цільовим орієнтиром для трансформації національної системи управління талантами. Він інтегрує високу швидкість технологічного прогресу ІІІ та максимальну інституційну готовність системи. У межах цього вектору унікальна психосоціальна резильєнтність та адаптивність вітчизняного кадрового потенціалу

системно підтримується дієвими інструментами виховання талантів. Відбувається повномасштабне розгортання Мережі навчальних підприємств, що дозволяє впроваджувати моделі випереджального навчання, де алгоритми ІІІ виступають когнітивними підсилювачами людини, спираючись на сформовану глибоку професійну експертизу. Швидка збірка та гнучка трансформація індивідуальних освітніх траєкторій забезпечується через модульну архітектуру навичок «Lego-bricks».

Завдяки стратегічній синергії у трикутнику Держава–Освіта–Бізнес, а також впровадженню цільових податкових пільг, інвестиційних канікул та грантових дотацій для компаній, які інвестують у розвиток людей, деструктивна дія інституційної воронки повністю нейтралізується. Вона трансформується в ефективний провідник інноваційних імпульсів. Результатом такої синергії стає максимальна капіталізація вітчизняного людського капіталу, за якої психосоціальна резильєнтність остаточно перетворюється на вагомий економічний показник безперервності та стійкості промислового виробництва. На виході з моделі фіксується стрімке зростання показника «Впливу талантів» на повоєнне відновлення промислового комплексу та загальний розвиток національної економіки через масштабний випуск високотехнологічного інноваційного продукту з високою часткою доданої вартості.

Результати сценарного моделювання наочно демонструють, що застосування авторської моделі управління талантами дозволяє спрямувати розвиток промислового комплексу України в цільовий вектор «Адаптивна синергія», нівелюючи ризики траєкторій «Стихійна ІІІ-модернізація» та «Консервація деструкцій». Реалізація цього переходу потребує розгортання драйверів: Мережі навчальних підприємств та архітектури «Lego-bricks». Такий підхід є пріоритетним для емерджентного ринку України, а ключовими індикаторами є інституційна адаптивність, швидкість перекваліфікації кадрів, та здатність підприємств впроваджувати програми випереджального навчання в умовах безперервних безпекових шоків.

Висновки. У статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання щодо модернізації системи управління талантами в промисловому комплексі України в умовах подвійного переходу та безперервних безпекових шоків. Отримані результати дозволили сформулювати такі фінальні висновки та рекомендації.

1. Концептуалізовано авторську екосистемну модель управління талантами в Україні, яка ґрунтується на парадигмі циркуляції талантів, трансформуючи діаспору в розподілений мережевий капітал. Архітектуру моделі сформовано на синергії чоти-

рьох підходів: ієрархії вхідних чинників; безперервному трансферу технологій через Мережу галузевих навчальних підприємств за підтримки експертного імпульсу та залученню потенціалу української наукової діаспори; інтеграції інституційної воронки, що нейтралізується гнучкими інструментами (архітектурою навичок «Lego-bricks» та галузевими навчальними підприємствами); а також замиканні системи через зворотній зв'язок, де промисловий ефект реінвестується у людський капітал. Це перетворює управління талантами на самовідновлювану систему, здатну подолати кадровий дефіцит і забезпечити промисловий суверенітет держави у період повоєнному відновленні.

2. Ідентифіковано парадокс психосоціальної резильєнтності. Емпіричний аналіз засвідчив, що унікально висока адаптивність та стійкість українських працівників в умовах війни наразі використовуються підприємствами суто як інструмент фізичного виживання, а не стратегічної капіталізації. Через кадровий голод приватний бізнес швидко наймає людей, проте рівень системних інвестицій компаній у перекваліфікацію залишається критично низьким.

3. Виявлено та обґрунтовано небезпеку феномену використання ІІІ без глибокої професійної ек-

спертизи. Доведено, що масове та стихійне делегування завдань генеративному ІІІ працівниками за відсутності у них достатньої фахової експертизи створює пастку хибної продуктивності. Замість очікуваного приросту доданої вартості промисловість ризикує отримати масштабування технологічних помилок та ерозію фундаментальної інженерної платформи.

4. На основі імплементації методологічного підходу ВЕФ визначено чотири стратегічні траєкторії розвитку системи. «Консервація деструкцій» та «Керована автоматизація» визнані тупиковими через ризики незворотної еміграції кадрів або тривалого перебування системи на технологічному плато через брак фінансування. «Стихійна ІІІ-модернізація» несе загрозу технологічного колапсу через відірваність цифрових навичок від реального виробництва. Обґрунтовано пріоритетність цільового сценарію «Адаптивна синергія», за якого алгоритми ІІІ стають когнітивними підсилювачами людини, а резильєнтність кадрів конвертується в економічний показник безперервної роботи підприємств та зростання глобального індексу «Впливу талантів» на економічне зростання країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азьмук Н. А. Адаптація кадрової політики до вимог індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «Lego-bricks» для України. *Економіка та суспільство*, 2026. Вип. 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>
2. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталый розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 29–40. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>
3. Abele E., Chryssolouris G., Sihn W. et al. *Learning factories for future oriented research and education in manufacturing. CIRP Annals*, 2107. Vol. 66, Iss. 2. P. 803–826. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2017.05.005>
4. Anlesinya A., Amponsah-Tawiah K., Adom P. K., Damoah O. B. O., Dartey-Baah K. The macro talent management, decent work and national well-being nexus: a cross-country and panel data analysis. *International Journal of Manpower*. 2021. Vol. 42, Iss. 5. P. 856–885. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2020-0106>
5. Global talent management / Eds. D. G. Collings, H. Scullion, P. M. Caligiuri. 2nd ed. London: Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9781315200170>
6. Khandii O., Zelenko O., Burko I., Bilous Y. Sustainable workforce development: Lessons from EU industrial policies for postwar Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 4. P. 627–645. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n4p625>
7. Khilji S. E., Tarique I., Schuler R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, Iss. 3. P. 236–248. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.001>
8. Diaspora networks and the international migration of skills: How countries can draw on their talent abroad / Ed. Y. Kuznetsov. The World Bank, 2006. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6647-9>
9. Novikova O., Ostafiichuk Y., Azmuk N., Pankova O., Kasperovych O. Overcoming threats to the economic security of Ukraine in the process of creating conditions for the preservation and development of labor potential on the basis of resilience. *Economic herald of the Donbas*. 2025. № 4(82). С. 133–143. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-133-143](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-133-143)
10. Mavrikios D., Georgoulas K., Chryssolouris G. The teaching factory paradigm: Developments and outlook. *Procedia Manufacturing*. 2018. Vol. 23. P. 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.029>
11. Saxenian A. From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in comparative international development*. 2005. Vol. 40 (2). P. 35–61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>
12. Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective / Eds. V. Vaiman, P. Sparrow, R. S. Schuler, D. G. Collings. London: Routledge, 2018. <https://doi.org/10.4324/9780429469527>
13. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry: working paper. *European Commission*, 2021. <https://doi.org/10.2777/308407>
14. Human-centred digital transitions and skill mismatches in European workplaces: working paper / Pouliakas K., Santangelo G. (Eds.). *CEDEFOR*, 2026. <https://doi.org/10.2801/9894877>
15. Mavrikios D., Georgoulas K., Chryssolouris G. The teaching factory paradigm: developments and outlook. *Procedia Manufacturing*. 2018. Vol. 23. P. 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.029>

Надійшла до редакції 10.07.2026

Прийнята до друку 25.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Azmuk, N. (2026). Adapting workforce policy to industry 4.0 and 5.0 requirements: the «Lego-bricks» architecture for Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171> [in Ukrainian].
2. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2024). Ecosystemic approach as a novel format for employer brand development. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1, 29–40. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4> [in Ukrainian].
3. Abele, E., Chrysosouris, G., Sihm, W. & et al. (2017). *Learning factories for future oriented research and education in manufacturing*. *CIRP Annals*, 66 (2), 803–826. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2017.05.005>
4. Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., Adom, P. K., Damoah, O. B. O., & Dartey-Baah, K. (2021). The macro talent management, decent work and national well-being nexus: a cross-country and panel data analysis. *International Journal of Manpower*, 42 (5), 856–885. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2020-0106>
5. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M. (Eds.). (2019). *Global talent management* (2nd ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315200170>
6. Khandii, O., Zelenko, O., Burko, I., & Bilous, Y. (2025). Sustainable workforce development: Lessons from EU industrial policies for postwar Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 14(4), 627–645. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n4p625>
7. Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236–248. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.001>
8. Kuznetsov, Y. (Ed.). (2006). *Diaspora networks and the international migration of skills: How countries can draw on their talent abroad*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6647-9>
9. Novikova, O., Ostafiichuk, Y., Azmuk, N., Pankova, O., & Kasperovych, O. (2025). Overcoming threats to the economic security of Ukraine in the process of creating conditions for the preservation and development of labor potential on the basis of resilience. *Economic herald of the Donbas*, 4(82), 133–143. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-133-143](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-133-143) [in Ukrainian].
10. Mavrikios, D., Georgoulas, K., & Chrysosouris, G. (2018). The teaching factory paradigm: Developments and outlook. *Procedia Manufacturing*, 23, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.029>
11. Saxenian, A. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in comparative international development*, 40(2), 35–61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>
12. Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R. S., & Collings, D. G. (Eds.). (2018). *Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429469527>
13. European Commission (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry [Working paper]. <https://doi.org/10.2777/308407>
14. Pouliakas, K., & Santangelo, G. (Eds.). (2026). Human-centred digital transitions and skill mismatches in European workplaces [Working paper]. *CEDEFOR*. <https://doi.org/10.2801/9894877>
15. Mavrikios, D., Georgoulas, K., & Chrysosouris, G. (2018). The teaching factory paradigm: developments and outlook. *Procedia Manufacturing*, 23, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.029>

Received: 10.07.2026

Accepted: 25.08.2026

Published: 29.09.2026

Азьмук Н. А. Стратегічні сценарії макроуправління талантами у повоєнній розбудові промисловості України на засадах людиноцентричності

Статтю присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню модернізації системи макроуправління талантами в індустріальному секторі України в умовах подвійного переходу та воєнних шоків. Концептуалізовано архітектуру авторської екосистемної моделі, яка розглядає залучення наукової та експертної діаспори як розподілений мережевий капітал, а процеси макросередовища класифікує на внутрішні механізми самовідновлення та зовнішні акселератори. Особливу увагу приділено інституційній воронці, що блокує капіталізацію людського капіталу. На основі емпіричного аналізу ринку праці охарактеризовано парадокс резильєнтності працівників промисловості. Обґрунтовано ризики «пастки штучного інтелекту» за умов масового використання автоматизованих систем персоналом без глибокої експертизи. Здійснено двофакторне сценарне моделювання та обґрунтовано стратегічний пріоритет сценарію «Адаптивна синергія».

Ключові слова: макроекономічне управління талантами, подвійний перехід, Індустрія 5.0, циркуляція талантів, наукова діаспора, інституційна воронка, галузеві навчальні підприємства.

Azmuk N. Strategic scenarios of macro talent management in Ukraine's post-war industrial reconstruction based on human-centricity

The article is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the conceptual foundations for modernizing the macro-talent management system in the industrial sector of Ukraine under the global challenges of the twin transition and security and military shocks. The paper conceptualizes the architecture of the author's ecosystem model of macro-talent management. Particular attention is paid to the institutional funnel, which blocks the effective reproduction of human potential at the macro level. Within the framework of the model, macro-environment processes are classified into internal self-recovery mechanisms and external accelerators.

Based on an empirical analysis of the domestic labor market transformation, the resilience paradox of industrial enterprise employees is identified and characterized. At the same time, the risks and destructive consequences of the AI trap are theoretically substantiated, which arises in the case of mass use of automated systems by line personnel in the absence of deep professional expertise and basic industrial skills.

Two-factor scenario modeling of the national macro-talent management system development in the industrial sector of Ukraine is carried out. Four possible scenarios are distinguished and described, and the strategic priority of the target Adaptive Synergy scenario is argued. Under this scenario, artificial intelligence technologies act as accelerators of human activity, and the adaptive resilience of personnel is transformed into an economic indicator of the industrial complex stability.

Keywords: macro talent management, twin transition, Industry 5.0, talent circulation, scientific diaspora, institutional funnel, sector-specific training enterprises.

Олена Олексіївна Хандій,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-7926-9007

e-mail: alkhandiy@ukr.net

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ;

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

Андрій Іванович Дімчогло,*доктор філософії,*

ORCID 0009-0005-5697-7878

e-mail: andrewdimch@gmail.com

Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду, м. Київ

ГІДНА ПРАЦЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0

Вступ. Сучасний розвиток промисловості України відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених одночасно зовнішніми й внутрішніми чинниками. З одного боку, цифровізація виробництва, поширення інноваційних технологій, впровадження систем штучного інтелекту та перехід до «зеленої» економіки формують нові вимоги до структури робочої сили та компетентностей працівників. З іншого боку, тривалі соціально-економічні виклики, пов'язані з наслідками воєнної агресії, потребують адаптації механізмів управління людським капіталом до умов нестабільності та збереження стійкості промислового сектору.

У цьому контексті конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше визначається не технологічним потенціалом, а здатністю залучати, утримувати та розвивати кваліфіковані кадри на засадах гідної праці. Людиноцентричне управління, яке стає ключовим принципом Індустрії 5.0, передбачає повернення людини в центр виробничої системи, де її потреби, безпека та розвиток є не соціальним додатком, а стратегічним пріоритетом, що безпосередньо впливає на продуктивність та інноваційну активність. Відповідно, кадрова політика промислових підприємств набуває стратегічного значення, адже від її ефективності залежить конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості та соціальна стабільність.

Розвиток робочої сили промисловості в Україні визначається не лише внутрішніми економічними чинниками, а й об'єктивними вимогами європейської інтеграції, що включають імплементацію стандартів гідної праці, формування компетентнісних рамок, модернізацію механізмів колективно-договірного регулювання та приведення кадрової політики підприємств у відповідність до *acquis* ЄС. Відповідно до Цілей сталого розвитку (ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання») і пріоритетів нової Програми гідної праці для України на 2026–2029 роки, ключовими завданнями є зміцнення

управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств¹.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації існуючих систем колективно-договірного регулювання та інституційного забезпечення управління персоналом у напрямі інтеграції правових, організаційних і цифрових інструментів.

За результатами офіційного скринінгу законодавства України відповідно до *acquis* ЄС, виявлено, що національне законодавство ще не готове до практичного впровадження стандартів, закладених у AI Act (Закон ЄС про штучний інтелект), Platform Work Directive (Директива ЄС про покращення умов праці на цифровій платформі) та European Green Deal (Європейський зелений курс). Традиційні механізми соціального діалогу залишаються важливим елементом регулювання трудових відносин, проте в умовах динамічних змін і воєнних загроз вони часто виявляються декларативними і не забезпечують достатнього рівня адаптивності. Існує потреба у впровадженні нових моделей кадрових стратегій, які поєднують договірні та правові норми, що відповідають національним пріоритетам і європейським стандартам розвитку людського капіталу, та дозволяють перетворити гідну працю на реальний фактор конкурентоспроможності промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження останніх років формують цілісне підґрунтя для переосмислення кадрового забезпечення промисловості в умовах переходу до Індустрії 5.0. У роботах Н. Азьмук [1–2] обґрунтовано напрями посилення резильєнтності кадрового потенціалу через демографічну, освітньо-кваліфікаційну та мотиваційну складові та модель екосистеми економічного відновлення на засадах Індустрії 5.0. А. Колот у препринті «Праця 5.0» [3] розкриває нову модель соціально-трудоного розвитку, акцентуючи увагу на

¹ МОП запускає нову Програму гідної праці для України. *Міжнародна організація праці*. URL: <https://surl.li/dedraa>



людині як основній цінності. Науковці ІЕП НАНУ [4–8] пропонують концептуальну модель резильєнтної системи кадрового забезпечення промисловості, що охоплює рівні від національної економіки до окремого працівника, та обґрунтовують становлення резильєнтності соціально-трудої сфери в умовах повоєнної розбудови. З іншого боку, людиноцентричність в контексті Індустрії 5.0 має бути підкріплена активною кадровою політикою, етичними обмеженнями та підзвітністю, адже на практиці автоматизація часто спрямована на скорочення витрат, а не на розширення можливостей людини. Ця теза акцентує увагу на необхідності розвитку інституційних механізмів при формуванні резильєнтної системи кадрового забезпечення вітчизняної промисловості.

Метою статті є визначення концептуальних засад реалізації принципів гідної праці як чинника конкурентоспроможності промисловості в парадигмі Індустрії 5.0, а також оцінка впливу якості трудового життя на залучення робочої сили на основі людиноцентричного управління.

Результати дослідження. *«Гідна праця сьогодні є глобальною вимогою, що стоїть перед політичним та бізнес-лідерством у всьому світі. Значна частина нашого спільного майбутнього залежить від того, як ми вирішимо цей виклик»*² зазначив Хуан Сомавія у своїй доповіді на Міжнародній конференції праці в 1999 році.

*«Гідна праця — це не просто отримання роботи. Вона передбачає можливості для продуктивної роботи, яка забезпечує справедливий дохід, безпеку на робочому місці та соціальний захист сімей. Вона лежить в основі соціальної згуртованості — там, де бракує Гідної праці, також існує бідність, нерівність, соціальна напруженість або відвертий соціальний конфлікт. Праця, яка заганяє людей у кабалу чи бідність або наражає їх на небезпеки, дискримінацію чи невпевненість, не дозволяє окремим особам — або економікам, частиною яких вони є — розвиватися та реалізовувати свій потенціал»*¹.

МОП розробила порядок денний для сфери праці до 2030 року², зосереджений на створенні робочих місць, дотриманні прав на робочому місці, соціальному захисті та соціальному діалозі — чотирьох стовпах гідної праці. В Україні концепція реалізується через Національні програми гідної праці (Decent Work Country Programmes), які адаптують глобальні цілі Міжнародної організації праці (МОП) до локальних викликів. «Програма гідної праці 2020–2024. Україна»³, була прийнята у постковідний та довоєнний період і мала три пріоритети: покращений соціальний діалог, інклюзивна та про-

дуктивна зайнятість, поліпшені умови праці та соціальний захист. По її завершенню була прийнята «Перехідна стратегія співпраці МОП для України 2024–2025», яка акцентувала увагу на інвестування у людські ресурси, створення якісних робочих місць, удосконалення управління ринком праці, включно з соціальним діалогом. Цей документ, окрім головних пріоритетів попередніх періодів передбачав інтеграцію ветеранів війни, осіб з інвалідністю та ВПО на ринок праці, інклюзивну політику ринку праці для людей, які зазнали багатьох форм дискримінації, посилення інтеграції жінок у ринок праці, зміцнення безпеки та гігієни праці у будівництві й сільському господарстві, реформу системи навчання з пріоритетною увагою до професійно-технічної освіти й підготовки з метою підтримання зростання таких галузей, як інформаційні технології та енергетика⁴.

В червні 2026 року підписано нову Програму гідної праці для України (DWCP) на 2026–2029 роки, яка визначає своїми основними пріоритетами зміцнення управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств. В контексті реалізації нової Програми гідної праці та переходу країни до Індустрії 5.0 потребують визначення принципів гідної праці на термін дії Програми та довгострокову перспективу повного відновлення та розвитку України.

Конституція України (статті 43–46) та Кодекс законів про працю (КЗпП) закладають фундаментальні принципи гідної праці, такі як право на працю, заборона примусової праці, право на відпочинок та соціальний захист. Закон України «Про оплату праці» регулює принципи справедливої та своєчасної оплати праці, визначає державні гарантії в оплаті праці; Закон України «Про охорону праці» закріплює принципи безпечних і здорових умов праці; Закон України «Про зайнятість населення» визначає державну політику у сфері зайнятості, сприяння працевлаштуванню та захисту від безробіття; Закон України «Про колективні договори і угоди» регламентує соціальний діалог між працівниками, роботодавцями та державою. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) та Цілі сталого розвитку ООН — ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» визначають міжнародні орієнтири щодо продуктивної зайнятості, гідної праці та економічного розвитку. Конституція України та, зокрема, Національна економічна стратегія України до 2030 року декларують орієнтацію країни на європейську та євроатлантичну інтеграцію.

¹ Responding to globalization: The Decent Work Agenda. ILO. URL: <https://www.ilo.org/resource/article/responding-globalization-decent-work-agenda>

² Гідна праця та Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року. Міжнародна організація праці. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development#measuring>

³ Програма гідної праці 2020–2024. Україна. Міжнародна організація праці. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-02/wcms_768827.pdf

⁴ Перехідна стратегія співпраці МОП для України. Міжнародна організація праці. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_IL0%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf

Acquis ЄС у сфері соціальної політики базується на Європейській соціальній хартії (переглянута)¹ та Європейському стовпі соціальних прав². Право на працю окрім зазначених документів закріплено у Конвенції ООН з прав людини і Хартії основних прав Європейського Союзу та інших правових документах. Європейський Парламент є одним із головних ініціаторів реформування трудового права в ЄС. Він регулярно ухвалює документи, що прямо вказують на те, як цифровізація, штучний інтелект та автоматизація змінюють саму суть трудових відносин і створюють ризики для соціальної захищеності працівників, зокрема, Резолюція Європарламенту від 20 жовтня 2020 р. щодо рамок для етичних аспектів штучного інтелекту, роботи та пов'язаних з ними технологій (2020/2012(INL)), від

16 вересня 2021 року «Про справедливі умови праці, права та соціальний захист для працівників платформ — нові форми зайнятості, пов'язані з цифровим розвитком» (2019/2186(INI)), від 21 січня 2021 року з рекомендаціями Комісії щодо права працівників не бути на зв'язку поза робочим часом (2019/2181(INL)).

Перехід від технологічно-орієнтованої Індустрії 4.0 до ціннісно-орієнтованої Індустрії 5.0 зумовлює кардинальне переосмислення принципів гідної праці. Ключовими принципами нової промислової парадигми є людиноцентричність, сталість (sustainability) та резильєнтність (resilience) виробничих систем. Ці три принципи мають стати основними детермінантами оновленої концепції гідної праці.

Таблиця. Чинні та нові принципи гідної праці

Чинні принципи	Нові вимоги в умовах цифровізації й розбудови Індустрії 5.0	Змістова трансформація
Право на працю та заборона дискримінації (Конституція України, ст. 43; Директиви ЄС)	Принцип людиноцентричності та когнітивного суверенітету	Від формальної рівності до захисту автономії працівника в системах ІІІ. Вимагається дотримання «людини в контурі» при прийнятті кадрових рішень алгоритмами
Право на безпечні умови праці (Закон України «Про охорону праці», ст. 153 КЗпП)	Принцип резильєнтності та гігієни когнітивної праці	Розширення поняття безпеки: включає захист від кіберзагроз, інформаційного перевантаження, цифрового стресу та психоемоційного вигорання в умовах «гібридної» роботи
Принцип соціального діалогу (Закон України «Про соціальний діалог»)	Принцип проактивної співтворчості та технологічної прозорості	Соціальний діалог перетворюється на обговорення алгоритмів: працівники залучаються до проектування та впровадження технологій на ранніх стадіях. Передбачається надання представникам працівників детальної інформації про роботу алгоритмів, що використовуються для найму, оцінки продуктивності, розподілу завдань, визначення заробітної плати чи дисциплінарних рішень
Право на справедливий винагорода (Конвенції МОП № 100, 131; ЗУ «Про оплату праці»)	Принцип подолання «працюючої бідності»	Передбачає податкові стимули для виведення зарплат з тіні та стимулювання продуктивної формальної зайнятості
Гнучкість ринку праці (ст. 21 ¹ КЗпП «Трудовий договір з нефіксованим робочим часом», ст. 49 ⁵ «Особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин», ст. 60 «Гнучкий режим робочого часу», ст. 60 ⁻² «Дистанційна робота»)	Принцип безпечної гнучкості та цифрової інклюзії	Трансформація гнучкості з вимушеного заходу на постійну інституційну характеристику з повним соціальним пакетом та цифровими правами. Формування «інклюзивного ринку праці» без бар'єрів для усіх груп населення
Право на професійне навчання (ст. 8 ЗУ «Про зайнятість населення»)	Принцип безперервного розвитку та передбачення навичок	Орієнтація на системи передбачення навичок для роботи з «гібридними» професіями. Розвиток людського капіталу визнається як основа конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено авторами

Принцип людиноцентричності. Якщо в індустріальну епоху людина була фактором виробництва, то в Індустрії 5.0 людина повертається в центр виробничої системи. У звіті МОП «A moment of choice: Harnessing artificial intelligence for decent work»³ цей принцип конкретизується: він вимагає захисту не лише робочих місць, але й людського інтелекту та автономії в умовах, коли алгоритмічне управління може обмежувати свободу прийняття рішень. Це принципово новий рівень — захист когнітивного

суверенітету працівника. В цьому документі зазначається, що спосіб розробки та використання систем штучного інтелекту може впливати на те, як працівники та менеджери думають, навчаються, виносять судження та приймають рішення. Надмірна або необізнана залежність від автоматизованих систем може підірвати критично важливі людські здібності, включаючи міркування, креативність і емпатію. Нові технології мають розширювати можливості людини, а не замінювати їх. Постійний моніторинг

¹ Європейська соціальна хартія (переглянута). Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text

² Європейський стовп соціальних прав. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en

³ A moment of choice: Harnessing artificial intelligence for decent work. Report of the Director-General First item on the agenda. International Labour Organization. 2026. URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2026-05/ILC114-I%28B%29-EN.pdf>

може стерти межу між законним управлінським наглядом і нав'язливим контролем, потенційно підриваючи автономію та гідність працівників.

Принцип стійкості через гідну працю. В умовах війни стійкість соціально-трудової сфери стає не просто бажаною, а критично необхідною. Принцип стійкості в контексті гідної праці передбачає створення таких умов, за яких працівник і підприємство можуть швидко адаптуватися до зовнішніх шоків (війна, економічні кризи, технологічні зміни), зберігаючи соціальну згуртованість та продуктивність. На відміну від статичних гарантій, цей принцип вимагає динамічних систем перекваліфікації, безперервного навчання та психологічної підтримки, що значно розширює рамки традиційної охорони праці.

Принцип цифрової справедливості та етичного ШІ. Чинне національне законодавство не регулює такі аспекти, як використання ШІ в управлінні персоналом, моніторинг працівників за допомогою «розумних» пристроїв або захист даних у трудових відносинах. Звіт МОП⁷ вводить новий принцип: прозорість та підзвітність алгоритмів. Це означає, що будь-яке кадрове рішення (прийняття на роботу, розподіл завдань, оцінка ефективності, оплата), прийняте за участю ШІ, має бути пояснене та може бути оскаржене, що вимагає «людини в контурі» (human-in-the-loop)¹. Цей принцип безпосередньо впливає з ідеї людиноцентризму та ставить питання про перегляд правових основ трудових відносин у цифрову епоху.

Принцип соціально-економічної інтеграції через гнучкість. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року фіксує перехід до принципово нової політики, орієнтованої на «гнучкість, що інтегрує». На відміну від традиційного підходу, де гнучкість часто ототожнювалась з нестабільністю та прекаріатом, нова стратегія, узгоджена з євроінтеграційними вимогами, передбачає створення умов для легальної та соціально захищеної нестандартної зайнятості.

Проведений аналіз виявляє суттєвий розрив між чинними нормативними принципами гідної праці та вимогами екосистеми Індустрії 5.0. Основні прогалини включають:

1. Відсутність правового захисту від «алгоритмічного управління». Чинне законодавство не регулює використання ШІ в оцінці персоналу, визначенні робочого навантаження або системах відеоспостереження на робочому місці. Це створює загрозу для права на приватність та гідність.

2. Недостатність існуючих концепцій для опису трудової діяльності. Звіт МОП (2026)² наголошує на розмиванні меж між професіями та появі нових гібридних форм діяльності. Чинна нормативна база не

готова до ліцензування або атестації «непрофесій», що є серйозним викликом.

3. Необхідність зміни парадигми соціального діалогу. Традиційний соціальний діалог, орієнтований на формальний захист базових прав, має трансформуватися в інклюзивне, цифрове та євроінтеграційне партнерство, спрямоване на воєнне відновлення та модернізацію ринку праці. Він стає інструментом економічної стійкості та інвестицій в людський капітал.

Отже, для забезпечення реалізації принципів гідної праці в умовах сучасності, повоєнного відновлення, орієнтацією на Індустрію 5.0 необхідно не тільки доопрацювати чинне законодавство, а розробити комплексну нову правову рамку, яка б поєднувала захист традиційних прав з управлінням технологічними, економічними, трудовими, соціальними, цифровими ризиками та забезпечувала б пріоритет людини над алгоритмом у всіх сферах економіки та виробництва.

У контексті структурної перебудови індустріального сектору та відходу від сировинної моделі фундаментальними маркерами гідної праці є справедливий рівень заробітної плати, безпечне робоче середовище, соціальний захист та своєчасність розрахунків з персоналом. Поточні умови воєнного стану та дефіциту кадрів накладають специфічні обмеження на забезпечення цих стандартів.

Економічний вимір гідної праці передбачає отримання винагороди, що забезпечує не лише фізіологічне виживання, а й відтворення людського капіталу. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата штатних працівників станом на квітень 2026 р. у країні зафіксована на рівні 30 515 грн³ (зростання становить 21,3 % порівняно з аналогічним періодом в 2025 році), зокрема в промисловості 33 341 грн (що на 18,9% вище порівняно з аналогічним періодом в 2025 р.). Отже, середня заробітна плата в промисловості є вищою за середню заробітну плату в країні на 9,3 %. Промисловий сектор є одним із найбільших працедавців країни, де, згідно із відомостями Держстату в 2025 році задіяно було 1 216,8 тис. осіб (або 22,6 % від загальної середньооблікової кількості штатних працівників країни), відповідно вплив оплати праці в промисловості на середні показники є вагомим.

Незважаючи на номінальне зростання доходів, реалізація принципу гідної оплати праці стримується такими негативними чинниками, як:

- заборгованість із виплати заробітної плати. Наявність невикладених коштів безпосередньо порушує базові права працівників. За даними Держстату сукупна заборгованість із виплати заробітної плати в Україні станом на травень 2026 р. сягну-

¹ Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng>

² Employment and Social Trends 2026. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/employment-and-social-trends-2026>

³ Банк даних. *Держстат*. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ENTERPRISE_LABOR_STATISTICS%28~%29

ла 3,659 млрд гривень, зокрема в промисловості 1,904 млрд грн (52 % загальної заборгованості заробітної плати в Україні). З лютого 2026 р. ситуація тільки погіршується, щомісяця сума заборгованості з оплати праці зростає. Значна частка цієї суми припадає на промислові підприємства, що перебувають у зоні безпекових ризиків або зазнали руйнувань інфраструктури;

- купівельна спроможність та інфляційний тиск. Аналітичні дані Національного банку України вказують на те, що жорсткі умови ринку праці змушують підприємства підвищувати заробітну плату через посилення дефіциту кадрів та зростання інфляції. Впродовж 2026 року 65,8% підприємств¹ планують підвищити заробітну плату персоналу, зокрема 50% підприємств в добувній, 68,5% в переробній промисловості. Водночас на реальні доходи впливають макроекономічна нестабільність, що знижує фактичну купівельну спроможність отриманих коштів. Промислова інфляція перевищила 40%, тоді як споживча сягнула 8,6% у 1 кварталі 2026 р.² при скороченні реального ВВП України на 0,5%. Це обумовлено значним зростанням цін у галузі постачання електроенергії, газу та пари (до 81,7%).

Згідно з концепцією Індустрії 5.0, безпека робочого середовища має пріоритет над технологічною ефективністю. За 2022–2024 роки в роботі дослідників [9] «проаналізовано 2157 випадків травмування працівників, які виконували свої трудові обов'язки в умовах бойових дій або під час ліквідації їх наслідків, з яких 592 (27,4%) випадки були смертельними. Сильні кореляції між кількістю травм, смертей та рівнем нещасних випадків підтверджують наявність прямого впливу бойових умов на безпеку працівників під час виконання ними своїх трудових обов'язків». Зокрема, опитування, проведене Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій впродовж грудня 2025 р. засвідчує високий рівень ризиків через ведення бойових дій та ракетні загрози для промислових об'єктів³. На другому місці серед основних перешкод для ведення бізнесу після «дефіциту кадрів» знаходиться «небезпечне робоче середовище» за відповідями представників 485 промислових підприємств. «На тлі триваючих російських ракетних атак та атак безпілотників цей фактор зазнав найбільшого зростання — на 8 процентних пунктів до 57%. Це один із найвищих рівнів, зафіксованих з

жовтня 2024 року (62%) та липня 2025 року (57%)». Персонал промислових підприємств, особливо великих, відчуває себе мішенями¹².

За результатами роботи Держпраці у 2025 році найвищий рівень виробничого травматизму зафіксовано було у галузях із підвищеним рівнем небезпеки, зокрема в агропромисловому комплексі. Наступними галузями за рівнем смертельного травматизму є будівництво, машинобудування та енергетика. Останні дані, оприлюднені Держстатом датуються 2023 роком і свідчать про те, що близько третини штатних працівників (32,1%)⁴ в промисловості зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці. В абсолютному вимірі їх чисельність щороку скорочувалася з 601,2 у 2019 р. до 409,6 тис. ос. у 2023 р., в цілому в країні спостерігалася аналогічна ситуація, для порівняння, скорочення відбувалося з 834,4 тис (2019 р.) до 622,7 тис. (2023 р). Це свідчить про те, що близько 72% у 2019 р. і 66% у 2023 р. працюючих у шкідливих умовах, зосереджені в промисловості. Тенденція скорочення в абсолютному вимірі чисельності, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, не свідчить про значне покращення умов праці та інтенсивну автоматизацію робіт на небезпечних ділянках виробництва, така ситуація обумовлена переважно скороченням штатних працівників в промисловості. За даними Державної служби статистики України в 2019 р. середньооблікова кількість штатних працівників задіяних в промисловості становила 1 867 тис. осіб, в 2021 році 1765 тис. осіб, на 1 січня 2024 р. 1233,6 тис., з подальшим скороченням до вересня 2024 року, коли середньооблікова кількість штатних працівників досягла найнижчого показника за останні 6 років — 1201,1 тис. ос. Ситуація станом на квітень 2026 року демонструє вкрай повільне зростання цього показника до 1291,2 тис. ос., обумовлене поліпшенням оцінок підприємств щодо їх обсягів виробництва товарів і послуг в Україні в наступні 12 місяців⁵.

Трансформація промисловості з акцентом на переробну промисловість супроводжується посиленням процесів автоматизації, цифровізації, зростанням частки штучного інтелекту в прийнятті і реалізації управлінських рішень. Однак тимчасове послаблення інспекційного нагляду за умовами праці з початку дії воєнного стану⁶ та використання зношених основних засобів на багатьох підприємствах стримують зниження рівня виробничого травматизму. Це створює бар'єри для реалізації стандартів

¹ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. Вип. 1 (81). *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

² Кадровий дефіцит уже перевищив безпекові ризики для бізнесу: в УСПП закликали до аудиту економічної політики держави. *Об'єднання організацій роботодавців України*. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/kadrovyyi-defitsyt-uzhe-regevuyshchuy-bezpekovi-ryzyky-dlia-biznesu-v-uspp-zaklykaly-do-audytu-ekonomichnoi-polityky-derzhavy>

³ Дефіцит робочої сили та ризики безпеки були головними перешкодами для бізнесу у грудні — опитування IER. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/en/institute/news?pid=7850>

⁴ Умови праці на підприємствах. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

⁵ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

⁶ Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>

гігієни праці, що зафіксовано у критичних зауваженнях Звіту Єврокомісії¹ щодо наближення України до *acquis* ЄС.

Важливою вимогою концепції гідної праці є ефективний соціальний діалог та участь працівників в управлінні. Станом на 2025 рік колективними договорами охоплено було 3709,5 тис. працівників, з них 24,6% або 911 тис., які працюють в промисловості — це близько 75% загальної чисельності задіяних в промисловості. Серйозного впливу зазнали соціальні партнери соціального діалогу. Кількість членів і обсяги фінансування скоротилися з 2022 року як у профспілок, так і в організацій роботодавців, що негативно вплинуло на їх спроможність реагувати на складні проблеми та стабільність їхньої діяльності².

Закон “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2136-IX (15.03.2022) обмежив трудові права (ввів переведення без згоди у межах підприємства, спрощення процедур звільнення та зміни істотних умов праці, можливість призупинення дії трудового договору тощо) та знизив трудові гарантії і соціальну захищеність працівників. Зміни в трудовому законодавстві безпосередньо вплинули на зміст і виконання колективних договорів у промисловості та появу і вирішення колективних трудових спорів і конфліктів. Згідно з даними ФПУ та НСПП на виробничому рівні виникає найбільша кількість колективних трудових спорів та конфліктів (КТС(К)). Упродовж 2025 року Національна служба посередництва і примирення (НСПП) сприяла вирішенню 74 колективних трудових спорів (конфліктів) (3 — на національному, 3 — на галузевому, 68 — на виробничому рівнях), з яких 36 приходиться на добувну промисловість і розроблення кар’єрів. У зазначених спорах найманими працівниками було висунуто 190 вимог, з яких: 60 (31%) — щодо невиконання вимог законодавства про працю; 70 (37%) — щодо виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 49 (26%) — щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 11 (6%) — щодо укладення або зміни колективного договору, угоди³. За сприяння НСПП, попереджено виникнення КТС(К) на 271 підприємстві. Слід відзначити, що досі чинною є Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудо-

вих відносин в Україні на 2019–2021 роки, яка застаріла і не відповідає новим викликам країни, і пріоритетам, визначеним в новій Програмі гідної праці для України на 2026–2029 рр.: зміцнення управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств⁴.

Статистичні дані Державної служби зайнятості демонструють значний структурний дисбаланс⁵. У березні 2026 р. загальна чисельність штатних працівників в економіці скоротилася на 42 тис. осіб відносно аналогічного періоду минулого року, досягнувши 5,4 млн осіб. Шукали роботу 141 тис. шукачів роботи (станом на 1 травня 2026 р.), а кількість вакансій становила 230 тис. пропозицій роботи і навантаження на одне робоче місце становило близько 0,6. Найбільше вакансій було за такими професіями, як водій, інженер, бухгалтер, слюсар, електромонтер, вантажник⁶. Стабілізація енергосистеми країни сприяла поживленню економічної активності підприємств у квітні 2026 року у добувній промисловості, машинобудуванні, металургії, що вплинуло на зростання попиту на фахівців в цих галузях. 15,7% підприємств переробної промисловості та 25,6% добувної промисловості і розроблення кар’єрів планує впровадити 12 місяців збільшувати кількість працівників⁷.

В країні зростає структурне безробіття, посилене воєнними діями, міграцією, мобілізацією чоловіків на військову службу. Зберігається стабільно високий попит на будівельників, електрогазозварників, слюсарей, електромонтерів, водіїв та інших фахівців «чоловічих» професій. За наявності незаповнених вакансій та дефіциту кадрів, залишається стабільною кількість безробітних, зареєстрованих в службі зайнятості, на рівні близько 96 тис. ос. (на кінець звітного періоду) впродовж 2023–2026 років. Наявність постійного розриву між попитом і пропозицією пов’язана з високим рівнем невідповідності компетенцій шукачів роботи наявним потребам роботодавців. Прогноз рівня безробіття (МОП, у середньому за період) на 2026 рік згідно з макроекономічним прогнозом від НБУ становить 10,2%⁸, що на 1,1% менше показника 2025 року і є результатом загальної тенденції зростання попиту на робочу силу та запровадження програм перекваліфікації за підтримки держави.

¹ Ukraine 2025 Report : Commission staff working document. *European Commission*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>

² Перехідна стратегія співпраці МОП для України. 2024-2025. *International Labour Organization*. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf

³ Інформація про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2025 році. *Федерація професійних спілок України*. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/28661-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektyvni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2025-rotsi-2.html>

⁴ МОП запускає нову Програму гідної праці для України. *Міжнародна організація праці*. URL: <https://surl.li/mxxsel>

⁵ Основні тренди ринку праці у 2026 році. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/stattrend>

⁶ Там само.

⁷ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

⁸ Інфляційний звіт. Січень 2026 р. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf?v=18

В умовах воєнного стану зросла тіньова зайнятість в країні у відносному вимірі, яка в 2021 р. становила 16,2%¹ (3,018 млн ос.) за даними Держстату, а в 2025 році – 23,4% (або 2,6 млн ос.) відповідно до оцінок Держпраці², проте промисловість не належить до галузей з найвищим відсотком використання праці без оформлення трудових відносин. Негативні явища зростання тіньової зайнятості характеризують зростання соціальної незахищеності працівників, серед яких 54% чоловіків і 46% жінок. Виходячи з чисельності економічно активного населення 11,7 млн ос. [10] в 2025 р., то кожен п'ятий в країні працює без оформлення трудових відносин.

Реалізація принципів гідної праці у вітчизняному промисловому комплексі перебуває під впливом системних безпекових та фінансових викликів. Подолання заборгованості із заробітної плати, яка становить 3,7 млрд грн, ліквідація тіньових форм зайнятості та адаптація внутрішніх регламентів підприємств до вимог безпеки праці є необхідними умовами для стабілізації кадрового потенціалу промисловості та забезпечення відповідності європейським соціальним стандартам.

Висновки. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 зумовлює зміну акцентів: від технологічної ефективності до людиноцентричності, стійкості та резильєнтності виробничих систем. Це вимагає не механічного доповнення існуючих чотирьох стовпів гідної праці (зайнятість, права, соціальний захист, соціальний діалог), а їх якісного переосмислення в контексті цифрової трансформації та воєнних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азьмук Н. А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 20–27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>
2. Азьмук Н. А. Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257)
3. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
4. Новікова О. Ф., Панькова О. В., Касперович О. Ю. Концептуальне бачення резильєнтної системи кадрового забезпечення вітчизняної промисловості та напрямів її становлення при переході до Індустрій 4.0 та 5.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 2 (84). С. 150–161. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-150-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-150-161)
5. Новікова О. Ф., Цимбал О. І., Остафійчук Я. В. Становлення резильєнтності соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. Т. 67, № 7 (752). С. 94–112. <https://doi.org/10.15407/ekonouykr.2024.07.094>
6. Антонюк В. П. Людські чинники економічного зростання: проблеми і завдання для України в умовах війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 127–142. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-127-142](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-127-142)
7. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0132-7>
8. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>
9. Нагорна А. М., Кальниш В. В., Петченко І. В., Радіонов М. О., Компанієць О. А. Виробничий травматизм серед працюючих в Україні при виконанні робіт в умовах бойових дій та шляхи його профілактики. *Український журнал військової медицини*. 2024. № 5 (4). С. 108–117. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4\(5\)-108](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108)
10. Яценко Л. Економічна активність населення в Україні: сучасні реалії, проблеми та перспективи : наукова доповідь. *НІСД*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ekonomichna-aktyvnist-naselennya-v-ukrayini-suchasni-realiyi> (дата звернення: 11.08.2026).

Надійшла до редакції 18.08.2026

Прийнята до друку 15.09.2026

Опублікована 29.09.2026

¹ Банк даних. Обстеження робочої сили. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=d8129b296eb212fae4b431d75589a912>

² Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 січня 2026 р. № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text&nbps>

REFERENCES

1. Azmuk, N. A. (2024). Personnel potential of Ukraine's industry: challenges and directions for strengthening resilience. *Problemy Ekonomiky*, 1, 20–27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27> [in Ukrainian].
2. Azmuk, N. A. (2026). Ecosystem of economic recovery of Ukraine: coordination of state policies in the paradigm of Industry 5.0. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 1(83), 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257) [in Ukrainian].
3. Kolot, A. M. (2025). «Work 5.0»: theoretical and applied concept of forming a new platform for social and labor development [Preprint]. KNEU. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> [in Ukrainian].
4. Novikova, O. F., Pankova, O. V., & Kasperovych, O. Yu. (2026). Conceptual vision of a resilient personnel management system for domestic industry and directions for its development in the context of the transition to Industry 4.0 and 5.0. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 2(84), 150–161. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-150-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-150-161) [in Ukrainian].
5. Novikova, O. F., Tsymbal, O. I., & Ostafiichuk, Ya. V. (2024). Formation of resilience of the social and labor sphere in the context of post-war recovery of Ukraine's economy. *Ekonomika Ukrainy*, 67(7(752)), 94–112. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094> [in Ukrainian].
6. Antoniuk, V. P. (2025). Human factors of economic growth: problems and tasks for Ukraine in war conditions. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 3(81), 127–142. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-127-142](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-127-142) [in Ukrainian].
7. Antoniuk, V. P., & Zaloznova, Yu. S. (2023). Human capital of Ukraine's regions: problems of reproduction in conditions of hybrid and full-scale war as a threat to post-war recovery [Monograph]. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0132-7> [in Ukrainian].
8. Novikova, O., Ostafiichuk, Ya., & Pankova, O. (2024). State, problems and opportunities for providing the Ukrainian industry with labor force in the conditions of a long-term war. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210> [in Ukrainian].
9. Nahorna, A. M., Kalnysh, V. V., Petchenko, I. V., Radionov, M. O., & Kompaniets, O. A. (2024). Occupational injuries among workers in Ukraine during work in combat conditions and ways of their prevention. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 5(4), 108–117. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4\(5\)-108](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108) [in Ukrainian].
10. Yatsenko, L. (2025). Economic activity of the population in Ukraine: current realities, problems and prospects [Scientific report]. National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ekonomichna-aktyvnist-nase-lennya-v-ukrayini-suchasni-realiyi> [in Ukrainian].

Received: 18.08.2026

Accepted: 15.09.2026

Published: 29.09.2026

Хандій О. О., Дімчогло А. І. Гідна праця як фактор конкурентоспроможності промисловості: людиноцентричне управління в парадигмі Індустрії 5.0

У статті досліджено концептуальні засади реалізації принципів гідної праці як чинника конкурентоспроможності промисловості в умовах переходу до Індустрії 5.0. Визначено змістовну трансформацію традиційних принципів гідної праці під впливом цифровізації, автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Проаналізовано стан оплати праці, виробничого травматизму, соціального діалогу та зайнятості у вітчизняній промисловості. Обґрунтовано необхідність формування нової правової рамки, яка поєднує захист традиційних трудових прав з управлінням технологічними та цифровими ризиками, забезпечуючи пріоритет людини над алгоритмом.

Ключові слова: гідна праця, Індустрія 5.0, людиноцентричне управління, конкурентоспроможність промисловості, соціальний діалог, резильєнтність, штучний інтелект.

Khandii O., Dimchoghlo A. Decent work as a factor of industrial competitiveness: human-centric management in the Industry 5.0 paradigm

The article explores the conceptual foundations for implementing the principles of decent work as a driver of industrial competitiveness amid the transition to the Industry 5.0 paradigm. The relevance of the study is determined by the simultaneous impact of digitalisation, the spread of innovative technologies, the implementation of artificial intelligence systems, the transition to a green economy, and the prolonged socio-economic challenges associated with the consequences of military aggression, which necessitate the adaptation of human capital management mechanisms to conditions of instability while preserving the resilience of the industrial sector.

The paper substantiates that the competitiveness of industrial enterprises is increasingly determined not by technological potential but by the ability to attract, retain, and develop skilled personnel on the principles of decent work. Human-centric management, which is becoming a key principle of Industry 5.0, involves returning the individual to the centre of the production system, where their needs, safety, and development are not a social supplement but a strategic priority directly impacting productivity and innovation activity.

A comprehensive analysis of the current state of implementation of decent work principles in Ukrainian industry is conducted, covering four main pillars: employment, rights at work, social protection, and social dialogue. It is shown that the transition from Industry 4.0 to Industry 5.0 requires a qualitative rethinking of the traditional four pillars of decent work in the context of digital transformation and wartime challenges.

It is revealed that national legislation does not regulate the use of AI in personnel evaluation, workload determination, or the implementation of video surveillance systems, creating threats to the right to privacy and dignity. Traditional social dialogue, focused on formal protection of basic rights, must transform into inclusive, digital, and European integration-oriented partnerships aimed at post-war recovery and labour market modernisation.

The conclusions substantiate the need to develop a comprehensive new legal framework that combines the protection of traditional rights with the management of technological, economic, labour, social, and digital risks, ensuring the priority of humans over algorithms in all spheres of the economy and production.

Keywords: decent work, Industry 5.0, human-centric management, industrial competitiveness, social dialogue, resilience, artificial intelligence.

Юрій Іванович Скорін,*канд. техн. наук, доцент,*

ORCID 0009-0004-5218-6369

e-mail: Yuriy.Skorin@hneu.net

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ВМІСТОМ WORDPRESS З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕБ-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Постановка проблеми. Цифрова трансформація бізнес-середовища у 2025 році досягла точки, коли автоматизація перестала бути опцією для конкурентоспроможності — вона стала базовою умовою виживання. За даними дослідження компанії Kissflow 2025 року, 78% керівників бізнесу підтверджують, що автоматизація підвищує загальну продуктивність організації [5], а аналітики McKinsey фіксують зниження операційних витрат на 24% та зростання доходів на 15% у компаніях, що активно впроваджують автоматизовані рішення. Паралельно із цим спостерігається стрімке зростання обсягів даних та вимог до швидкості обробки інформації — 89% співробітників відмічають, що автоматизація рутинних процесів зробила їхню роботу цікавішою та дозволила зосередитися на стратегічних завданнях [6]. Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із управлінням контентом, обробкою замовлень, комунікацією з клієнтами та інтеграцією різнорідних систем. Традиційні підходи до керування цими процесами вимагають значних людських ресурсів та часових витрат. Дослідження в галузі бізнес-автоматизації демонструють, що ручна обробка замовлень призводить до помилок у 22% випадків, тоді як автоматизовані системи знижують цей показник до 3%. Крім того, 18% потенційних клієнтів очікують відповіді від бренду протягом хвилини навіть у неробочий час, що фізично неможливо забезпечити без автоматизації. У контексті вибору платформи для автоматизації бізнес-процесів WordPress займає унікальну позицію. Станом на травень 2025 року WordPress керує 810 мільйонами веб-сайтів, що становить 43,6% усіх сайтів у світі та 65,2% ринку CMS. Платформа еволюціонувала від простого інструменту для ведення блогів до потужної екосистеми з понад 60 тисячами плагінів та 31 тисячею тем, здатної вирішувати складні корпоративні завдання. WordPress пропонує REST API для інтеграції з зовнішніми системами [6–9], підтримує кастомні типи записів для моделювання бізнес-сутностей та забезпечує гнучку систему ролей і прав доступу. Проте, незважаючи на

широке використання WordPress як CMS, його потенціал для комплексної автоматизації бізнес-процесів залишається недостатньо розкритим та систематизованим [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики підвищення ефективності бізнес-процесів. Основну увагу науковців в публікації [1] було спрямовано на вивчення й аналіз сучасних методів підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. Для досягнення поставленої мети в ході дослідження авторами було визначено сутність понять «бізнес-процес» і «цифрова трансформація», а також встановлено взаємозв'язок між оптимізацією бізнес-процесів та їх цифровою трансформацією. На основі проведених досліджень авторами розроблено рекомендації щодо використання цифрових інструментів у практиці бізнесу. Запропоновано застосування інтелектуальних систем навчання, гейміфікації бізнес-процесів, віртуальної та доповненої реальності для тренувань і маркетингу, технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, інтерактивних звітів та дашбордів для аналізу даних у реальному часі, а також краудсорсингу інновацій і мікронавчання для підвищення кваліфікації співпрацівників. На сьогодні існує досить багато різних думок щодо сутності та принципів підвищення ефективності бізнес-процесів, так стаття [2] дає змогу зрозуміти, що підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає оптимізацію всіх бізнеспроцесів, пов'язаних з виробництвом готової продукції починаючи з замовлень сировини до безпосереднього виробництва продукції. У статті був проведений аналіз роботи виробничого підприємства та виокремлені його основні функції. Покращити результати діяльності підприємства, можна через підвищення ефективності використання складського приміщення, покращення точності та швидкості у виконанні завдань, оптимізацію кількості співробітників складу та наявність сучасного обладнання, що дозволить швидко



та якісно виконувати складські операції.ні функції. Разом з тим, у статті [3] акцентовано увагу на ключових пріоритетах діяльності організацій ІТ-сектору, серед яких одним із визначальних є забезпечення ефективності бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність застосування нового підходу до формування ефективності бізнес-процесів, який, окрім традиційних складових, до яких здебільшого відносять фінансову, матеріально-технічну, кадрову, маркетингову, логістично-збутову та ін., передбачає необхідність розвитку процесів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів, посилення інноваційної спроможності підприємств та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. У цьому контексті запропоновано розглядати механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів ІТ-організацій як елемент загальної системи управління, який орієнтований на оптимізацію підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Сформульовано концептуальні засади розробки та реалізації відповідного механізму, що включають вдосконалення систем управління ефективністю бізнес-процесів, а також підвищення результативності застосування економічних інструментів.

Формулювання мети статті. *Метою статті* є підвищення ефективності веб-орієнтованих бізнес-процесів, скорочення часу виконання рутинних операцій, зменшення кількості помилок та покращення якості обслуговування клієнтів шляхом застосування система керування вмістом WordPress у якості платформи для автоматизації бізнес-процесів. Актуальність дослідження зумовлена декількома чинниками. По-перше, зростаючою потребою середнього та малого бізнесу в доступних рішеннях для автоматизації, які не вимагають значних інвестицій у дорогі ERP та BPMS-системи. По-друге, відсутністю комплексних методик застосування WordPress саме як платформи для автоматизації бізнес-процесів, а не лише як інструменту для публікації контенту. По-третє, стрімким розвитком low-code та no-code підходів, що робить автоматизацію доступною для бізнес-користувачів без глибоких технічних знань. По-четверте, критичною необхідністю для українського бізнесу адаптуватися до викликів 2025 року через цифрову стійкість та оптимізацію ресурсів. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: провести аналіз проблематики автоматизації бізнес-процесів та обґрунтувати доцільність використання WordPress як платформи для реалізації автоматизованих рішень; здійснити порівняльний аналіз підходів до автоматизації бізнес-процесів та платформ їх реалізації, виявивши переваги і обмеження WordPress у контексті різних сценаріїв застосування; розробити теоретичні та методичні основи побудови автоматизованих рішень у середовищі WordPress, включаючи моделювання бізнес-процесів, проєктування архітектури

та алгоритми реалізації воркфлоу; спроектувати та реалізувати прототип системи автоматизації для конкретного кейсу з використанням можливостей WordPress; провести експериментальні дослідження розробленого рішення з оцінюванням ключових метрик ефективності; виконати порівняльний аналіз результатів та оцінити економічну доцільність запропонованого підходу. Сформульовані завдання формують логічну послідовність дослідження від аналізу проблематики через теоретичне обґрунтування та проєктування до практичної реалізації та експериментальної верифікації. Кожне завдання має чітко визначені критерії виконання, що дозволяє об'єктивно оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Методи проведення дослідження. Методи дослідження включають порівняльний аналіз CMS-платформ та підходів до автоматизації (BPM, BPMS, RPA, low-code/no-code), моделювання бізнес-процесів через BPMN 2.0, проєктування архітектури рішення з використанням патернів WordPress. Наукова новизна дослідження полягає у наступному: удосконалено методику моделювання бізнес-процесів у середовищі WordPress, що відрізняється від наявних врахуванням специфіки кастомних типів записів і таксономій для представлення бізнес-сутностей, що дозволяє підвищити гнучкість системи на 20–25%; набуло подальшого розвитку застосування REST API WordPress для інтеграції з зовнішніми системами через розроблення підходу до проєктування endpoints з урахуванням безпеки та продуктивності, що забезпечує пропускну здатність до 1200 запитів на хвилину; вперше запропоновано комплексну методику оцінювання придатності WordPress для автоматизації конкретних бізнес-процесів, що враховує технічні обмеження платформи, вимоги до масштабованості та характеристики предметної області. Практична цінність роботи полягає у розробленні працездатного прототипу системи автоматизації на базі WordPress, що може бути адаптований для різних типів організацій. Результати дослідження надають керівникам підприємств обґрунтовані рекомендації щодо доцільності вибору WordPress як платформи для автоматизації, а розробникам — практичні паттерни реалізації типових сценаріїв воркфлоу. Запропоновані рішення дозволяють скоротити термін впровадження автоматизації на 30–40% порівняно з розробкою на традиційних фреймворках та знизити вартість володіння системою завдяки використанню відкритого програмного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням складності операційної діяльності та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкових умов. Бізнес-процеси, які ще десятиліття тому вважалися достатньо ефективними при ручному

виконанні, сьогодні стають критичними вузькими місцями, що обмежують масштабованість та конкурентоспроможність організацій. За визначенням, бізнес-процес являє собою послідовність взаємопов'язаних кроків або дій, виконуваних у певній послідовності для досягнення конкретного бізнес-результату. Кожен процес має чітко визначені входи — ресурси чи інформацію, необхідні для його виконання, та виходи — продукти або послуги, створені внаслідок трансформації входів. Проблематика ручного виконання бізнес-процесів у сучасних умовах проявляється через низку критичних обмежень. По-перше, це обмежена масштабованість — людські ресурси не здатні лінійно масштабуватися при зростанні обсягів операцій без пропорційного збільшення штату. По-друге, наявність людського фактора призводить до помилок — при ручній обробці замовлень рівень помилок сягає 22%, тоді як автоматизовані системи знижують цей показник до 3% [1–3]. По-третє, часові затримки стають критичними в епоху миттєвих комунікацій — 18% потенційних клієнтів очікують відповіді від бренду протягом хвилини навіть у неробочий час, що фізично неможливо забезпечити без автоматизації. Середній час

від публікації запиту клієнта до реакції компанії при ручному аналізі складає 24–72 години для середніх компаній та може перевищувати тиждень для великих корпорацій з розподіленими процесами. По-четверте, суб'єктивність оцінок — рівень узгодженості між різними операторами при оцінці однотипних ситуацій складає лише 60–75%, що породжує неконсистентність у прийнятті рішень [2]. Економічний аспект проблеми також заслуговує на увагу. Якщо навіть досвідчений фахівець витрачає 2–3 хвилини на обробку одного елемента, то для компанії з тисячею щоденних транзакцій це означає потребу у 5–8 аналітиках, які працюють виключно над цим завданням. Водночас впровадження автоматизації дозволяє скоротити операційні витрати на 60–70% при одночасному підвищенні точності на 30–40% [3]. У контексті веб-орієнтованих бізнес-процесів специфіка проблематики набуває додаткових вимірів. Електронна комерція, онлайн-сервіси та цифрові платформи генерують величезні обсяги даних та транзакцій, які потребують обробки в режимі реального часу. Для візуалізації ключових проблем ручного виконання веб-орієнтованих бізнес-процесів створено наступну діаграму (рис. 1).

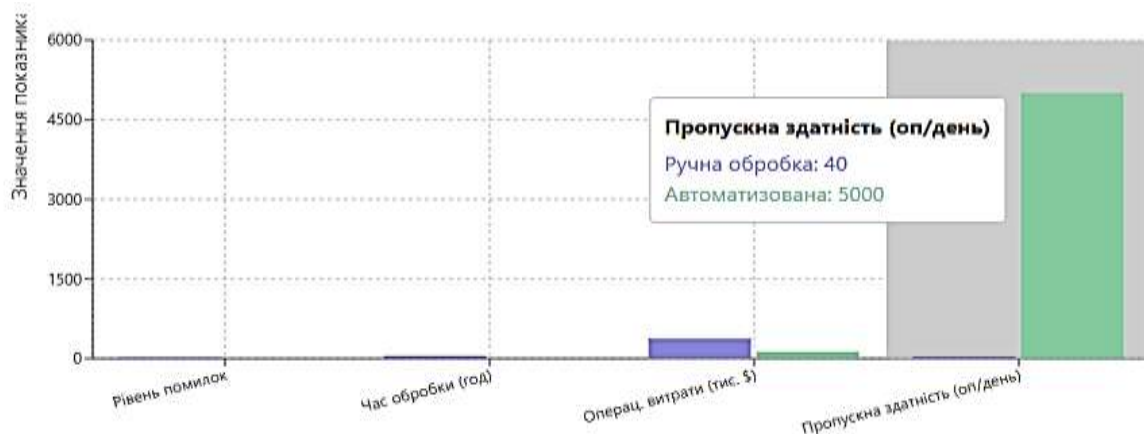


Рис. 1. Порівняльний аналіз показників ефективності ручної та автоматизованої обробки бізнес-процесів

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Як видно з рис. 1, різниця між ручною та автоматизованою обробкою бізнес-процесів є драматичною за всіма ключовими параметрами. Особливо критичною є різниця у пропускній здатності, де автоматизовані системи перевершують ручну обробку у 125 разів, що робить масштабування бізнесу без автоматизації практично неможливим. Характеристика веб-орієнтованих бізнес-процесів, що підлягають автоматизації, потребує окремої уваги [1–4]. Ці процеси відрізняються від традиційних кількома специфічними особливостями — цілодобовим режимом роботи без вихідних, мультиканальністю взаємодії з клієнтами через веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, необхідністю інтеграції з різнорідними системами, високою швидкістю зміни вимог та очікувань користувачів, критичною важли-

вістю безпеки даних і захисту персональної інформації. Специфіка WordPress як платформи для автоматизації бізнес-процесів полягає у наявності готової екосистеми для реалізації багатьох з цих процесів. Станом на травень 2025 року WordPress керує 810 мільйонами веб-сайтів, що становить 43,6% усіх сайтів у світі [6–8]. Ця масштабна база користувачів створила потужну екосистему з понад 60 тисячами плагінів, серед яких значна частина орієнтована саме на автоматизацію різних аспектів бізнес-діяльності. Проте, незважаючи на широке використання WordPress як CMS, його потенціал як платформи для комплексної автоматизації бізнес-процесів залишається недостатньо розкритим у науковій та практичній літературі.

Критичні виклики, що обґрунтовують актуальність дослідження застосування WordPress для автоматизації, включають: відсутність системних методик моделювання бізнес-процесів у парадигмі WordPress із використанням його нативних можливостей; недостатнє розуміння обмежень масштабованості рішень на базі WordPress при зростанні навантаження; обмежену кількість досліджень ефективності інтеграції WordPress з корпоративними системами через REST API; необхідність забезпечення безпеки автоматизованих процесів у контексті специфічних вразливостей WordPress; потребу в метриках оцінювання доцільності вибору WordPress як платформи для автоматизації конкретних типів процесів [36]. Додатковим фактором актуальності є економічні умови 2025 року, особливо для українського бізнесу. В умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змінних умов ринку, відкриті платформи на кшталт WordPress пропонують альтернативу дорогим комерційним BPMS-системам. За даними аналітичних досліджень, впровадження рішень на базі WordPress дозволяє скоротити термін впровадження автоматизації на 30–40% порівняно з розробкою на традиційних фреймворках та знизити вартість володіння системою завдяки відсутності ліцензійних платежів [1–3]. Таким чином, сутність проблеми полягає у необхідності подолання обмежень ручного виконання бізнес-процесів в епоху цифрової трансформації при одночасній потребі в доступних, швидких у впровадженні та гнучких рішеннях автоматизації. WordPress, володіючи потужною екосистемою та широкою базою користувачів, має потенціал стати такою платформою, проте цей потенціал потребує систематичного дослідження, формалізації підходів та створення методик, що дозволять ефективно використовувати WordPress для автоматизації різних типів бізнес-процесів з урахуванням його сильних сторін та обмежень. Для експериментального дослідження обрано компанію Airstream. Станом на жовтень 2025 року Airstream випускає дві основні лінійки продукції: туристичні трейлери з характерною алюмінієвою обшивкою обтічної форми та туристичні автобуси. Виробництво одного трейлера займає близько 350 годин. Компанія працює через мережу з понад 200 авторизованих дилерів. Основні бізнес-процеси включають кілька категорій. Процес продажу починається з генерації лідів через веб-сайт: потенційні покупці заповнюють форми з контактною інформацією, обирають модель та вказують бажаний дилерський центр. Після надсилання форми дані передаються відповідному дилеру, який зв'язується з клієнтом протягом 24–48 годин. Цей процес вимагає ручної обробки заявок, перевірки даних та розподілу між дилерами. У разі неактивності дилера через 72 години запит повертається до центральної служби продажів, але ця логіка реалізована фрагмента-

рно через електронні листи та таблиці. Ключовою проблемою існуючих процесів є відсутність комплексної автоматизації бізнес-логіки. Більшість форм лише збирають дані та надсилають email-нотифікації, але не запускають подальші автоматичні дії. Це призводить до високого навантаження на персонал, ризику втрати запитів у піковий період та непослідовності в обслуговуванні клієнтів. Крім того, відсутність інтеграції між різними системами створює інформаційні сіло та вимагає дублювання введення даних. Для вирішення цих проблем у рамках експериментального дослідження розроблена система автоматизації на базі WordPress, яка включає кілька ключових компонентів: workflow-механізм для обробки лідів з автоматичним розподілом між дилерами на основі геолокації та поточного навантаження, ескалацію при відсутності відповіді та інтеграцію з дилерськими CRM через REST API; систему керування гарантійними запитами з багатоетапним узгодженням, автоматичними нагадуваннями учасникам процесу та відстеженням статусу в реальному часі; розумну систему маршрутизації тикетів підтримки з використанням правил на основі ключових слів, типу продукту та історії взаємодії клієнта; workflow публікації контенту з етапами узгодження, коментуванням, версіонуванням та автоматичним повідомленням відповідальних осіб. Для вирішення виявлених проблем розроблено спеціалізований плагін «Airstream Workflow Automation» (AWA). Плагін реалізує три основні підсистеми автоматизації: систему обробки лідів з інтелектуальним розподілом між дилерами, систему управління гарантійними запитами з багатоетапним workflow та систему маршрутизації тикетів технічної підтримки. Архітектура рішення побудована на принципах модульності, розширюваності та відповідності стандартам розробки WordPress. Плагін складається з кількох ключових компонентів, організованих у чітку ієрархічну структуру. Структура бази даних прототипу базується на кастомних типах записів WordPress з додатковими мета-полями для зберігання специфічної інформації. Це рішення дозволяє використовувати вбудовані механізми WordPress для управління даними, включаючи версіонування, права доступу, пошук та архівацію, замість створення повністю кастомних таблиць. Кожен кастомний тип запису має власний набір можливостей (capabilities) для гранульованого контролю доступу. Це дозволяє чітко розмежувати, хто може виконувати певні дії. Мета-поля зберігаються у стандартній таблиці wp_postmeta та використовують префікс нижнього підкреслення для приховування від кастомних полів у адмін-панелі. Складні структури даних, такі як масиви фотографій або історія змін статусу, серіалізуються у JSON перед збереженням. Для прискорення запитів на критичних полях створено складені індекси. Таксономії забезпечують категориза-

цію та фільтрацію записів. Категорійні таксономії підтримують ієрархію для організації підкатегорій. Розроблена система автоматизації демонструє ефективне вирішення бізнес-завдань Airstream через мінімізацію ручної праці при збереженні високої якості сервісу. Система бере на себе рутину: розподіл, маршрутизацію, нотифікації, відстеження термінів. Людина залишається там, де потрібна експертиза, емпатія та прийняття рішень. Саме такий баланс є метою автоматизації бізнес-процесів — не замінити людину, а звільнити її від механічної роботи для фокусу на тому, що дійсно важливо. Для об'єктивної оцінки ефективності розробленої системи автоматизації проведено серію експериментів, що порівнюють ключові показники роботи до та після впровадження плагіна Airstream Workflow Automation. Експериментальні дослідження тривали протягом восьми тижнів і охоплювали повний цикл бізнес-

процесів компанії Airstream. Дослідження організовано за методом А/В тестування з контрольною та експериментальною групами. Протягом перших чотирьох тижнів (базовий період) фіксувалися метрики роботи існуючої системи з ручною обробкою запитів. Наступні чотири тижні (період впровадження) ті самі процеси виконувалися через автоматизовану систему. Для чистоти експерименту обрано період з відносно стабільним сезонним попитом — середина осені. Вимірювання проводилися за трьома основними напрямками: часові характеристики процесів, якісні показники обслуговування клієнтів та технічна продуктивність системи. Загалом проаналізовано 2847 лідів, 431 гарантійний запит та 1923 тікети технічної підтримки протягом всього періоду дослідження. Нижче представлено діаграму (рис. 2) відсоткового покращення кожної з метрик.

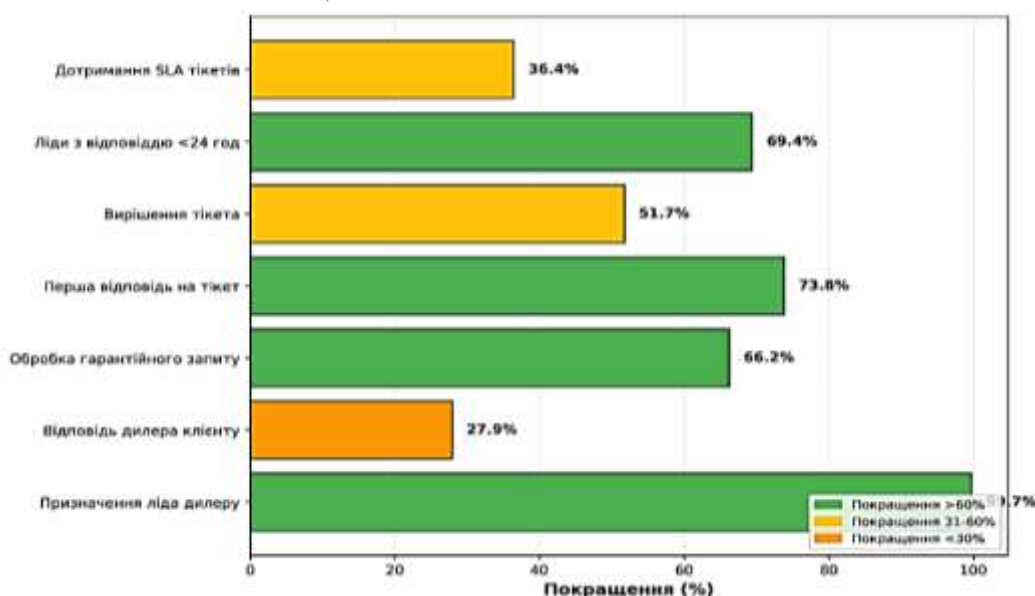


Рис. 2. Відсотки покращення ключових метрик ефективності

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Графік дозволяє порівняти відносні покращення різних метрик. Зелені стовпчики позначають найбільші покращення (понад 60%), жовті — середні (31-60%), помаранчеві — помірні (до 30%). Майже всі метрики потрапили у категорії високого та середнього покращення.

Висновки. Робота містить результати аналізу проблематики та розробки теоретико-методичних основ застосування WordPress для автоматизації веб-орієнтованих бізнес-процесів малого та середнього масштабу з експериментальною апробацією на реальному кейсі компанії Airstream. У ході дослідження проведено комплексний аналіз проблематики автоматизації бізнес-процесів. Встановлено критичні обмеження ручного виконання процесів. Систематизовано сучасні підходи до автоматизації. Виконано порівняльний аналіз провідних CMS, який виявив оптимальний баланс характеристик

WordPress — низьку вартість впровадження, відсутність ліцензійних платежів та потужний REST API для інтеграцій. Розроблено методику моделювання процесів через BPMN 2.0 з відображенням елементів нотації на структури платформи. Створено концептуальну модель даних з вісьмою основними сутностями та їх повне відображення на нативні механізми WordPress. Спроектовано архітектуру рішення на базі плагіна з модульною структурою, трьома типами записів для процесів, екземплярів виконання та завдань, п'ятьма таксономіями для управління станами та чотирма спеціалізованими ролями. Розроблено алгоритми автоматизації: систему тригерів, та багатоканальну систему нотифікацій. Реалізовані механізми інтеграції через REST API забезпечують пропускну здатність до 1200 запитів на хвилину. Система webhooks дозволяє реалізувати event-driven архітектуру з затримкою менше п'яти

секунд для двостороннього обміну даними з CRM, ERP та платіжними системами. Реалізовано повнофункціональний прототип плагіна Airstream Workflow Automation з модульною архітектурою, що включає підсистеми обробки лідів, управління гарантійними запитами та маршрутизації тікетів підтримки. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про можливість ефективної автоматизації складних бізнес-процесів засобами WordPress при правильному архітектурному проєктуванні та до-

триманні best practices розробки. Експериментально доведено, що WordPress може служити повноцінною платформою для автоматизації бізнес-процесів середнього масштабу з enterprise-рівнем функціональності при значно нижчих витратах порівняно з традиційними BPM-системами. Запропоновані рішення дозволяють скоротити термін впровадження на 30–40% та знизити сукупну вартість завдяки відкритому програмному забезпеченню.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
2. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 128–133. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.04>
3. Августин Р., Демків, І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>
4. Катков Ю. І., Звенигородський О. С., Серих С. О., Бурсак В. В. Підвищення ефективності малого бізнесу через використання хмарних сервісів. *Наукові записки УНДІЗ*. 2020. № 2(58). С. 34–44. <https://doi.org/10.31673/2518-7678.2020.023444>
5. Ожиндович Л. М. Використання проблемно/проектно орієнтованих технологій навчання для студентів технічних та іт-спеціальностей на прикладі курсу «Системи керування вмістом веб-сайтів». *Information Technologies in Education*. 2019. № 3 (40). С. 80–94. <https://doi.org/10.14308/ite000704>
6. Хорошевський О. І., Хорошевська І. О., Назаров Д. Л. Етапи процесу оновлення вебсайту, створеного засобами CMS. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 167–175. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.3.18>
7. Хорошевська І. О., Хорошевський О. І. Дослідження можливостей та особливостей систем, побудованих на основі WEB-TO-PRINT. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 303–308. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.1.1/45>
8. Дергачова В. В., Воржаківа Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 60–68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
9. Михайлюс Д. П. Використання системи керування вмістом WordPress в якості інструменту для створення музичного блогу. Інформаційні технології в науці, виробництві та підприємстві : збірник наукових праць молодих вчених, аспірантів, магістрів кафедри комп'ютерних наук та технологій / за заг. наук. ред. В. Ю. Щербаня. Київ : ТОВ «Фастбінд Україна», 2022. С. 130–133. URL: <https://url.li/vmbpxo>
10. Потрашкова Л. В., Ларіна А. А. Використання cms wordpress як інструменту цифрового маркетингу. *Поліграфічні, мультимедійні та веб-технології* : матеріали Молодіжної школи-семінару IX Міжнар. наук.-техн. конф. (м. Харків, 14–28 травня 2024 р. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид». 2024. Т. 2. С. 64–66. <https://openarchive.nure.ua/handle/document/26385>

Надійшла до редакції 06.05.2026

Прийнята до друку 23.06.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Shkurat, M. E., & Uzbek, G. R. (2024). Modern methods of improving the efficiency of business processes of companies in the era of digital transformation. *Business Inform*, 5, 136–145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145> [in Ukrainian].
2. Karintseva, O. I., Kharchenko, M. O., & Ponomareva, G. S. (2020). Increasing the efficiency of business processes at a manufacturing enterprise. *Mechanism of regulation of the economy*, 4, 128–133. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.04> [in Ukrainian].
3. Avgustyn, R., Demkiv, I., & Budnyak, V. (2025). Directions for improving the efficiency of business processes of IT sector organizations. *Modifying the development of the economic systems*, 2, 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18> [in Ukrainian].
4. Katkov, Yu. I., Zvenigorodsky, O. C., Serykh, S. O., & Bursak, V. V. (2020). Improving the efficiency of small business through the use of cloud services. *Scientific Notes of UNDIS*, 2(58), 34–44. <https://doi.org/10.31673/2518-7678.2020.023444> [in Ukrainian].
5. Ozhydovych, L. M. (2019). The use of problem-oriented/project-oriented learning technologies for students of technical and IT specialties on the example of the course «Website content management systems». *Information Technologies in Education*, 3 (40), 80–94. <https://doi.org/10.14308/ite000704> [in Ukrainian].
6. Khoroshevsky, O. I., Khoroshevska, I. O., & Nazarov, D. L. (2025). Stages of the process of updating a website created by CMS tools. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Technical Sciences*, 3, 167–175. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.3.18> [in Ukrainian].
7. Khoroshevska, I. O., & Khoroshevsky, O. I. (2024). Study of the possibilities and features of systems built on the basis of WEB-TO-PRINT. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Technical Sciences*, 35 (74(1)), 303–308. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.1.1/45> [in Ukrainian].

8. Dergacheva, V. V., Vorzhakova, Y. P., & Khlebinska, O. I. (2021). Organization of business processes in the conditions of digitalization. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «International Relations. Economy. Country Studies. Tourism»*, 14, 60–68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06> [in Ukrainian].
9. Mykhailus, D. P. (2022). Using the WordPress content management system as a tool for creating a music blog. In V. Y. Shcherbanya (Ed.), *Information Technologies in Science, Production and Entrepreneurship*: Collection of Scientific Papers of Young Scientists, Postgraduates, Masters of the Department of Computer Science and Technology Sciences (pp. 130–133). Kyiv: Fastbind Ukraine LLC. <https://surl.li/vmbpxo> [in Ukrainian].
10. Potrashkova, L. V. (2024, May 14–28). Use of cms wordpress as a digital marketing tool. *Polygraphic, multimedia and web-technologies*: materials of the Youth School-Seminar of the IX International. Scientific and Technical Conference. Kharkiv: Printing House Madrid LLC, 2, 64–66. <https://openarchive.nure.ua/handle/document/26385> [in Ukrainian].

Received: 06.05.2026

Accepted: 23.06.2026

Published: 29.09.2026

Скорін Ю. І. Застосування системи керування вмістом WordPress з метою підвищення ефективності веб-орієнтованих бізнес-процесів

У статті викладено результати комплексного дослідження шляхів підвищення ефективності веб-орієнтованих бізнес-процесів шляхом розроблення та експериментальної апробації методики застосування система керування вмістом WordPress як платформи щодо автоматизації бізнес-процесів з метою скорочення часу виконання рутинних операцій, зменшення кількості помилок та покращення якості обслуговування клієнтів.

Ключові слова: автоматизація бізнес-процесів, кастомні типи записів, інтеграція, продуктивність, кешування, тестування, безпека інформаційно-аналітичне забезпечення.

Skorin Y. Application of the WordPress content management system to increase the efficiency of web-oriented business processes

The purpose of the study is to increase the efficiency of business processes of organizations by developing and experimentally testing a comprehensive methodology for using WordPress as an automation platform, which will reduce the time of routine operations, reduce the number of errors, and improve the quality of service. The relevance of the study is due to several factors. Firstly, the growing need of medium and small businesses for affordable automation solutions that do not require significant investments in expensive ERP and BPMS systems. Secondly, the lack of comprehensive methods for using WordPress as a platform for automating business processes, and not just as a tool for publishing content. Thirdly, the rapid development of low-code and no-code approaches, which makes automation accessible to business users without deep technical knowledge. Fourthly, it is a critical need for Ukrainian businesses to adapt to the challenges of 2025 through digital resilience and resource optimization. The object of the study is the processes of automating business operations in web-oriented information systems based on the WordPress content management system. The subject of the study is methods, models, algorithms, and architectural solutions for the implementation of business process automation using the WordPress ecosystem, including workflow mechanisms, integrations via REST APIs and webhooks, task queue and notification systems.

Keywords: business process automation, custom record types, integration, performance, caching, testing, security, information and analytical support.

Богдан Борисович Крамар,

асистент,

ORCID 0009-0007-9967-4687

e-mail: bvkramar@gmail.com

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

Володимир Володимирович Бурлака,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0009-1559-9099

e-mail: burcik79@gmail.com

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Олександр Миколайович Безуглий,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0002-8644-3146

e-mail: mba@online.ua

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА РИЗИКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Постановка проблеми. Відхід від планової системи господарювання докорінним чином змінив середовище функціонування економічних суб'єктів, посиливши в ньому компонент невизначеності та створивши ряд проблем, пов'язаних із втратами суб'єкта господарювання внаслідок відхилення фактичних результатів діяльності від прогнозованих. Це зумовило зростання зацікавленості в наукових дослідженнях, предметом яких є ризики.

З огляду на різноманітність прояву економічних ризиків в аграрній сфері гострою є необхідність ідентифікації, оцінки і створення ефективної концепції управління економічними ризиками суб'єктів аграрного бізнесу, серед яких особливу увагу привертають підприємства корпоративного типу. Незважаючи на відносно невелику кількість корпорацій у чистому вигляді, що функціонують у даний час в аграрній сфері, розвиток загальносвітових тенденцій корпоратизації бізнесу є підставою акцентувати на науково-теоретичній та практичній значимості зазначених проблем, що зумовлює вибір теми, актуальності і цільову спрямованість дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Серед дослідників-теоретиків ризику слід виділити таких вчених, як: А. П. Альгін, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, А. П. Минка, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б. А. Райзберг, В. В. Черкасов.

У розвиток прикладних концепцій ризику зробили значний внесок Дж. Бароне-Адезі, Т. Боллелс, К. Гіаннопулос, М. В. Грачова, Г. Гуптон, Р. Енгль, П. Зангарі, В. Е. Кузнецов, М. А. Рогов.

Аспекти формування організаційно-економічного механізму управління соціально-економічним розвитком корпоративних структур, вдосконалення регулювання корпоративних відносин, розвитку інтеграційних процесів на корпоративних засадах розглядалися в наукових працях В. Андрійчука,

Ю. Бондар, Р. Брейлі, О. Гуцалюк, В. Євтушевського, І. Жадана, Р. Жовновач, Є. Імаса, С. Майєрса, М. Маліка, М. Міллера, Ф. Модільяні, Дж. Нестера, П. Саблука, Дж. Стоуна, В. Юрчишина та ін.

Проте, незважаючи на важливість наукових результатів проведених досліджень, питання управління економічними процесами в корпоративному секторі, зокрема проблеми управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери, до цього часу залишаються недостатньо вивченими.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Протягом останніх років в українському аграрному бізнесі спостерігається об'єднання підприємств з різними формами корпоративних відносин, які відрізняються метою утворення та складом учасників. До переваг корпоративної форми господарювання слід віднести широкі можливості розширення та переливання капіталу, необмежений потенціал внутрішнього контролю, посилення мотиваційних процесів, обмеження ризиків втрат в межах вкладів.

Аграрний і корпоративний сектор України знаходяться під впливом численних ризиків, оскільки бізнесу країни властива орієнтація на застарілу парадигму ризик-менеджменту — реагуючий підхід (робота із ризиками, які вже стали проблемами), тоді як провідні європейські і американські компанії давно перейшли на новий рівень розуміння логіки управління ризиком — профілактичний підхід до задач ризик-менеджменту (робота з ризиками, які ще не перетворилися у проблеми).



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

Різноманітність напрямів дослідження ризику пояснюється багатоаспектністю цього явища. Максимально розкриває зміст ризику інтегральний підхід, який трактує даний феномен як можливі деформації суспільної системи (функціональні, структурно-компонентні, структурно-територіальні, інституційні, соціальні, економічні, фінансові, управлінські тощо) порівняно з очікуваними (згідно з програмою, нормативним еталоном, бажаною моделлю чи стратегією соціально-економічного розвитку).

В рамках наведеного концептуального підходу запропоновано авторську дефініцію економічного ризику, за якою економічні ризики — це імовірні

якісні та кількісні деформації моделей розвитку економічних відносин, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки і які є основою для прийняття управлінських рішень.

Для сучасного вітчизняного аграрного бізнесу є актуальним питання про створення власних, адекватних до сучасних українських умов систем управління економічними ризиками (з урахуванням специфіки діяльності підприємств), оскільки розроблені в інших країнах інструменти ризик-менеджменту розраховані на іншу корпоративну культуру, кон'юнктуру ринку, особливості законодавства (рис. 1).

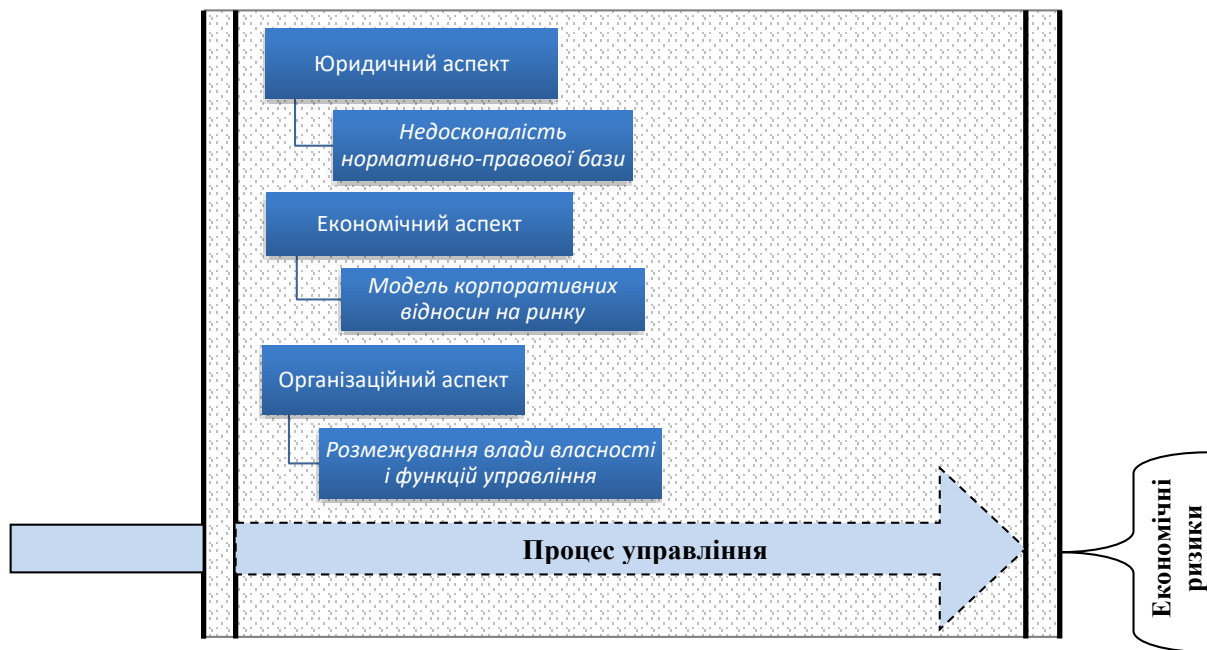


Рис. 1. Вплив специфічних рис корпоративної форми господарювання на процес управління економічними ризиками

На основі аналізу існуючих стратегій, методів і прийомів, з метою досягнення оптимального співвідношення прибутку і ризику суб'єктів господарювання, а також для зменшення можливих негативних наслідків щодо результатів діяльності підприємств при ухваленні помилкових з різних причин рішень в дослідженні обґрунтовано авторське бачення здійснення ризик-менеджменту в корпоративному підприємстві аграрної сфери, що схематично представлено на рис. 2.

В контексті даного дослідження корпоративне підприємство аграрної сфери розглядається як господарська спільнота, заснована на відносинах партнерства із суб'єктами корпоративних прав, яка функціонує в агробізнес-секторі. В свою чергу, агробізнес-сектор визначається як економічна підсистема, яка поєднує галузі, пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, переробкою і торгівлею кінцевим продуктом.

З огляду на особливості вітчизняної економіко-правової системи, підприємницькою структурою,

яка максимально відповідає наведеному визначенню та ідентифікується з корпорацією у світовій практиці, є акціонерне товариство, в якому на основі централізації капіталів здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності.

Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що вплив корпоративних підприємств на регіональну економіку постійно збільшується. Незважаючи на низький відсоток у питомій вазі, на корпоративні структури Житомирської області припадає четверта частина обсягу всієї реалізованої продукції регіону, зокрема у 2023 році — 26,6 %. При цьому спостерігається тенденція до збільшення даного показника. За п'ять років (2019–2024 рр.) відбулося збільшення питомої ваги інвестицій до основного капіталу корпоративних підприємств регіону у загальному обсязі інвестицій на 9 % (з 26,1 % у 2019 р. — до 35,2 % у 2024 р.); зросли рентабельність діяльності і прибутки; в два рази збільшилась фондовіддача і в три рази — продуктивність праці, майже в три рази зросли інвестиції до основного капіталу.

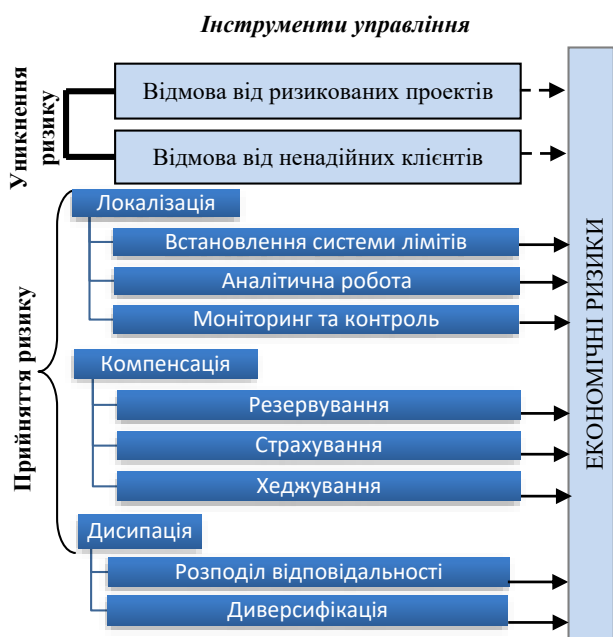


Рис. 2. Підходи до управління економічними ризиками в аграрному бізнесі

В ході досліджень аграрного сектора Житомирського регіону з метою виявлення найбільш впливових ризиків діяльності підприємств проведено анкетування респондентів (представників чотирьох груп: акціонерів, підприємців (аграрна сфера), науковців (науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади економічного профілю), службовців (територіальні державні і місцеві органи влади)) та опитування керівників аграрних підприємств акціонерної форми власності. Отримані результати свідчать про наявність ключової відмінності між оцінками найсуттєвіших ризиків, що вказує на низький рівень менеджменту та наявність проблем в ідентифікації, оцінюванні та управлінні економічними ризиками.

За допомогою методу групової експертизи здійснено кількісну оцінку економічних ризиків аграрних підприємств Житомирської області, в ході якої з'ясовано основні загрози для діяльності суб'єктів господарювання регіону (ринковий, фінансовий, структурний, операційний, природний, адміністративний ризики). Одержані експертні оцінки стали базисом для розробки та складання карти чинників і зон економічних ризиків типового корпоративного підприємства регіону. Запропоновану методику перевірено на прикладі корпорації «Житомирсадвинпром».

Обґрунтовано, що критерієм ефективної діяльності суб'єкта господарювання в умовах ринку є прибуток, від якого безпосередньо залежить стійкість до ризиків. З метою оцінки ступеня впливу на результативну ознаку (чистий прибуток) резервів виробництва (земля, праця, капітал) проведено багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз діяльності 30 аграрних підприємств акціонерної форми у 2008 році, за результатами якого зв'язок між досліджуваними факторами має такий вигляд:

$$\hat{y}_x = -87,0910 + 0,6889x_1 + 31,0730x_2 + 0,0024x_3 + 0,0167x_4,$$
 де $\hat{y}_x$ — розрахункове значення чистого прибутку за рік, тис. грн; x_1 — кількість працівників, осіб; x_2 — площа землі, га; x_3 — необоротні активи, тис. грн; x_4 — оборотні активи, тис. грн.

Розкладання загального обсягу варіації корпоративних підприємств на варіації за рахунок кожного включеного в рівняння регресії фактора означає, що з 31,1% загального коливання прибутковості підприємств 12,14% пояснюється варіацією обсягу оборотних активів, 8,81% — розмірами земельних ділянок, 8,7% — наявними трудовими ресурсами та 1,4% — величиною необоротних активів. Найвпливовішим чинником коливань (ризик), як показали розрахунки, виявились оборотні активи підприємства. Проведеним аналізом ступеня впливу резервів виробництва на ефективність діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері доведено, що стійкість корпоративного підприємства до економічних ризиків лише частково може бути забезпечена внутрішнім управлінням і майже на 70% залежить від зовнішніх чинників.

Дослідження спектру програм державних і місцевих органів влади України дозволило зробити висновки, що управління економічними ризиками має безсистемний характер. Урядові програми спрямовані переважно на подолання негативного впливу виробничих, ринкових, адміністративних та інноваційних ризиків. Заходи щодо нейтралізації інших видів економічного ризику ігноруються або здійснюються опосередковано. Мікрорівень управління економічними ризиками в корпоративних підприємствах аграрної сфери регіону характеризується неупорядкованістю дій, відсутністю свідомого сприйняття і розуміння проблем ризику, а також стратегії ризик-менеджменту.

Розгляд питань організації процесу управління ризиками показав, що корпоративні структури користуються стандартним набором інструментів управління економічними ризиками, найраціональнішими з яких визнано страхування, диверсифікацію, уникнення ризикованих ситуацій та систему моніторингу і контролю (рис. 3).

Авторами розроблено алгоритм процесу управління економічними ризиками, особливістю якого є управління економічними ризиками корпоративних підприємств в агробізнесі одночасно на інституційному та функціональному рівнях. На інституційному рівні вдосконалення механізму управління ризиками базується на реформуванні аграрного сектору, розвитку фондового ринку, вдосконаленні законодавства. На функціональному рівні розвиток концепції відповідно ґрунтується на побудові системи ризик-менеджменту на підприємстві, створенні групи ризик-менеджменту та впровадженні векторів ризик-менеджменту.

Зроблено акцент на необхідності створення правової основи для розвитку ризик-менеджменту в Україні, яка може стати надійним підґрунтям формування інноваційної мережі незалежних центрів,

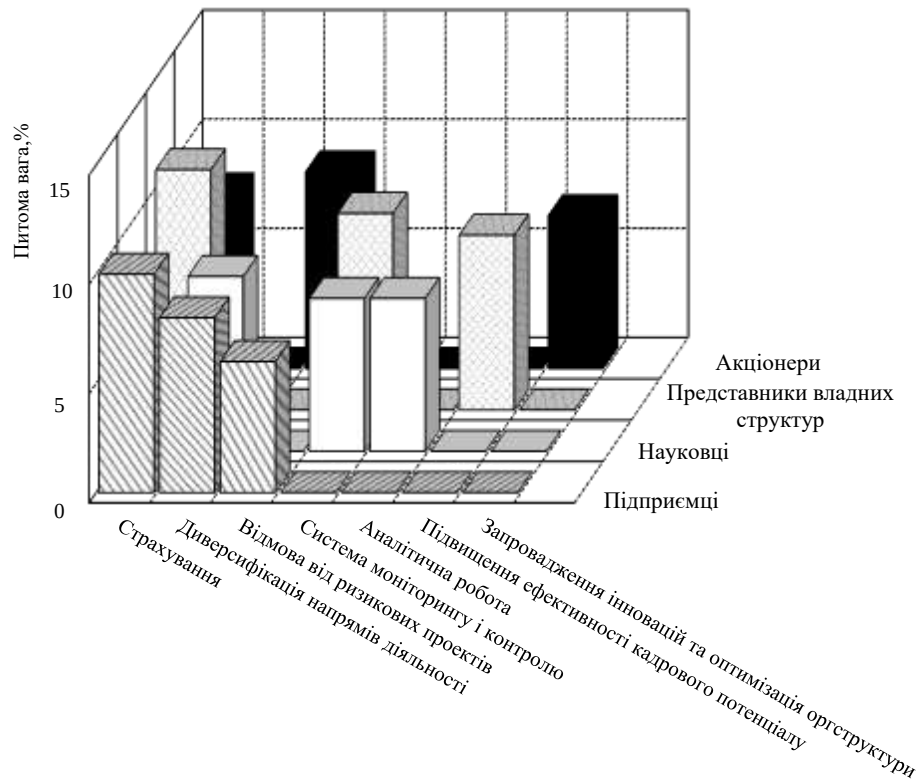


Рис. 3. Ранжування респондентами інструментів управління економічними ризиками підприємств аграрної сфери

основними функціями яких повинні стати: підготовка інформаційної бази даних щодо проблем ризику; активний моніторинг бізнес-ситуації у регіонах; надання консультацій з питань управління ризиками підприємств; здійснення аудиту ризиків за

клієнтськими замовленнями; створення санаційних фінансових фондів; наукова та освітня діяльність; розробка алгоритмів екстрених дій у кризових ситуаціях; підтримання зв'язків між суб'єктами господарювання та державними органами управління (рис. 4).

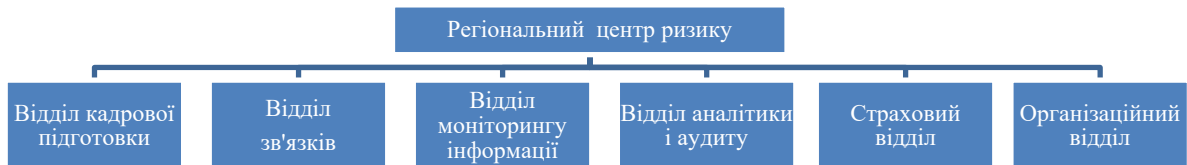


Рис. 4. Організаційна структура регіонального координаційного центру управління ризиками

В роботі запропоновано шлях вирішення проблеми забезпечення стійкості суб'єкта господарювання до економічних ризиків, який передбачає моделювання процесів стабілізації (зменшення коливань) прибутку на підприємстві та будується на досягненні нижньої межі стабільності функціонування підприємства за допомогою оптимізації власної галузевої структури.

Економіко-математична модель досягнення критерію максимізації результату діяльності підприємства має вигляд:

$$\max f = \sum_{j=1}^n c_j x_j$$

за умови обмежень:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \{ \leq, =, \geq \} b_i \quad (i = \overline{1, m}) ; x_j \geq 0 \quad (j = \overline{1, n}),$$

де c_j — прибуток від реалізації одиниці j -го виду

продукції; $\sum_{j=1}^n c_j x_j$ — загальний прибуток.

Апробація такої математичної моделі в ЗАТ «Агропромислова акціонерна корпорація» довела, що рівень рентабельності виробництва підприємства за умови оптимізації може досягнути 47,4 % порівняно з фактичним від'ємним рівнем рентабельності підприємства (– 13,2 %).

Значення фінансових показників у здійсненні оцінки ризикованості стану суб'єкта господарювання підтверджується фактом домінування оборотних активів серед внутрішніх чинників ризику підприємства, який встановлено кореляційно-регресійним аналізом.

Одним із найважливіших напрямів розвитку ризик-менеджменту економіки в контексті досяг-

нення синергетичного ефекту від об'єднання підприємств корпоративного сектора та створення універсальних процедур управління ризиками є їх економічна інтеграція. Результати проведеного SWOT-

аналізу свідчать про широкий спектр можливостей інтегрованих корпоративних структур в аграрній сфері (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу функціонування корпоративних підприємств

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<i>Поле СіМ: стратегії підтримки та розвитку сильних сторін в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення</i> - Використання значної концентрації ресурсів для отримання ефекту масштабу (економії, зумовленої збільшенням обсягів виробництва). - Спрямовання коштів, одержаних від економії трансакційних витрат для розвитку великомасштабної переробки і власної торгівельної мережі.	<i>Поле СіЗ: стратегії використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) загроз</i> - Диверсифікація бізнесу (організація виробництва з метою розподілу ризику). - Використання позитивного іміджу впливу на здійснення аграрних перетворень та подальшому сільськогосподарського виробництва для подолання соціальної напруженості на селі.
	Слабкі сторони	<i>Поле СлМ: стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище</i> - Використання інвестицій для вирішення проблем розвитку сировинних зон, раціонального розміщення виробництва. - Спроба знизити вплив проблеми законодавчого регулювання та недорозвиненості фондового ринку за рахунок ресурсів, одержаних від отримання податкових пільг. - Подолання проблем стабільності виробничих колективів за рахунок можливості здійснювати єдину наукову, технологічну і фінансову політику	<i>Поле СлЗ: стратегії подолання загроз та усунення слабкостей</i> - Зосередження на недопущенні розвитку монополізму на ринку оренди землі та кризи управління внаслідок порушення координації діяльності підрозділів. - Заходи, спрямовані на підтримку соціальної сфери села та захист природного середовища.

В аграрному секторі економіки синергетичний ефект має декілька форм проявів, серед яких операційні, фінансові, інвестиційні синергії, синергії виробництва, управління та збуту, ефекти масштабу, конгломерату, інтеграції та комплексних переваг.

В ході дослідження, з метою обґрунтування доцільності інтеграції корпоративних підприємств аграрної сфери, формалізовано умови виникнення синергетичного ефекту:

$$\Delta = F\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right) - \sum_{i=1}^n F(\tilde{O}_i) - \Psi\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right) - F\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right) + R,$$

де Δ — синергетичний ефект інтеграції; X_i — належні i -му гіпотетичному учаснику інтегрованої корпоративної структури ресурси певного виду; $F(X_i)$ — корисний ефект i -го потенційного учасника корпоративних відносин від одноосібного використання належних йому ресурсів; $F\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right)$ — спіль-

ний корисний ефект усіх потенційних учасників корпоративних відносин від вступу до інтегрованої корпоративної структури шляхом інвестування у спільну діяльність власних ресурсів; $\Psi(X_i)$ — обсяг втрат i -го учасника інтеграційного об'єднання внаслідок добровільної відмови від частки прав на ресурси; $\Psi\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right)$ — спільний від'ємний ефект усіх

потенційних учасників корпоративних відносин внаслідок добровільної відмови від частки прав на ресурси; $F(X_i)$ — можливі втрати (упущені вигоди на непродуктивні витрати) i -го учасника корпоративних відносин, що будуть виникати під час корпоративного співробітництва; $F\left(\sum_{i=1}^n (\tilde{O}_i)\right)$ — сукупні

втрати учасників процесу інтеграції при здійсненні корпоративного співробітництва; n — кількість учасників корпоративних відносин — власників ресурсів; R — фактор ризику, який може позитивно або негативно вплинути на процес інтеграції.

Модель ґрунтується на припущенні, що спільний корисний ефект усіх потенційних учасників корпоративних відносин від вступу до інтегрованої корпоративної структури перевищує корисний ефект кожного окремого учасника при відмові від інтеграції.

Для обґрунтування доцільності інтеграції корпоративних підприємств в аграрній сфері обчислено потенційний синергетичний ефект від економії витрат ВАТ «Корнинський цукровий завод», ВАТ «Цукровий завод ім. Цюрупі» та ВАТ «Червоноський цукровик». За результатами досліджень, ефект від можливого об'єднання капіталів вказаних підприємств призводить до економії адміністративних витрат до 16,88%, що свідчить про переваги створення інтеграційних об'єднань.

Висновки. В ході проведених досліджень теоретично обґрунтовано, що однією з основних причин сучасного кризового стану аграрного сектора країни є ігнорування впливу економічних ризиків на результати діяльності підприємств. Встановлено, що основними факторами ризикованості аграрного бізнесу є: сезонність виробництва; залежність від погодних та кліматичних умов; тривалий період обігу капіталу; складність зміни асортименту продукції та технологій; жорстка обмеженість технологічного процесу в часових рамках; залежність від біологічних чинників; висока капіталосмність.

Встановлено, що корпоративні структури в аграрній сфері володіють недоступним для інших учасників економічних відносин спектром переваг,

зокрема економією на масштабах придбання засобів виробництва; можливістю сільськогосподарської продукції виступати заставою для несільськогосподарської діяльності і навпаки; підвищенням оперативності і маневреності використання виробничих, кадрових і фінансових ресурсів; спрощенням і раціоналізацією процесу узгодження інтересів учасників об'єднання; зниженням ризику від погодних умов завдяки просторовій диверсифікації виробництва; розширенням можливості комбінування виробництва та видів діяльності та згладжуванням сезонності використання матеріальних ресурсів і робочої сили. Доведено домінуючий вплив корпоративної форми агробізнесу на економіку та наявність специфічних методів управління економічними ризиками в корпоративних підприємствах аграрної сфери.

Аргументовано, що управління економічними ризиками є складною, динамічною, різноспрямованою, відкритою та інтегрованою до загального механізму управління підприємством системою. Визначено ризик-менеджмент як процес прийняття стратегічних рішень, спрямований на забезпечення оптимального співвідношення прибутку та витрат суб'єкта господарювання, що розкриває зміст управління економічними ризиками з позиції забезпечення системи заходів не лише для нейтралізації негативних наслідків проблемних ситуацій, але й для запобігання їх виникненню.

Доведено наявність проблем в ідентифікації,

оцінюванні та управлінні економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери, серед яких безсистемний характер управління на рівні держави (спрямованість урядових програм переважно на подолання негативного впливу адміністративних і виробничих ризиків та ігнорування заходів щодо нейтралізації інших видів економічних ризиків), а також відсутність свідомого сприйняття проблем ризику і стратегії ризик-менеджменту на рівні суб'єктів господарювання (неузгодженість дій органів правління та використання стандартного набору інструментів управління ризиками).

Обґрунтовано, що вирішення наукової проблеми управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери в ситуації невизначеності досягається шляхом визначення інституційних умов здійснення ризик-менеджменту поряд з розробкою алгоритму прямого впливу підприємства на ризики. Удосконалення ризик-менеджменту на інституційному рівні відбуватиметься за рахунок законодавчих змін та комплексу реформ в аграрній сфері та корпоративному середовищі. Підвищення результативності управління ризиками на функціональному рівні досягатиметься за рахунок ефекту від побудови відповідної системи ризик-менеджменту, впровадження інструментарію ризик-менеджменту, створення групи ризик-менеджменту та розподілу відповідальності органів правління корпорації за прийняття рішень стосовно економічних ризиків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Єрошкін К. А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські наукові студії*. 2020. Вип. 55. С. 83–87. <https://doi.org/10.32843/bses.55-13>
2. Bondar Iu., Starynets O., Neskhodovsky I., Kaptalan S. Features of the state regulatory policy on bioresource management in the agricultural sector of tourism. *Philosophy, economics and law review*. 2022. Vol. 2, Iss. 2. P. 110–119 <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-110-119>
3. Banar O. V., Starynets O. H., Kozlovitseva V. A., Bondar Iu. A. Assessment of factors for forming the financial potential of agricultural production of the national economy. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. No. 15. P. 56–65. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-5>
4. Гедз М. Й., Гуцалюк О. М., Остапенко О. В., Малишко С. О. Фінансовий облік криптоактивів в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 45–53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53)
5. Гуцалюк О. М., Шайновський Р. Р. Вибір систем інформаційно-аналітичного забезпечення в діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 152–165. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).152-165](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).152-165)
6. Hutsaliuk O., Levchenko A., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantelieieva I., Chen M. Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. 2025. Vol. 14, Iss. SI–1. P. 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>
7. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 588–599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>
8. Kolodynskyi S., Hutsaliuk O., Kramskyi S., Zakharchenko O. Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 2022. No. 4 (70). P. 38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44)
9. Kolodynskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46–55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>
10. Чмута І. М., Гайналії А. О. Розроблення та впровадження ризик-орієнтованої системи управління фінансами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 60–66. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-12>

Надійшла до редакції 12.06.2026

Прийнята до друку 28.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Yeroshkin, K. A. (2020). Theoretical aspects of managing the financial activities of an enterprise. *Black Sea Scientific Studios*, 55, 83–87. <https://doi.org/10.32843/bses.55-13> [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu., Starynets, O., Neskhodovskyi, I., & Kaptalan, S. (2022). Features of the state regulatory policy on bioresource management in the agricultural sector of tourism. *Philosophy, economics and law review*, 2(2), 110–119 <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-110-119> [in Ukrainian].
3. Banar, O. V., Starynets, O. H., Kozlovtsseva, V. A., & Bondar, Iu. A. (2022). Assessment of factors for forming the financial potential of agricultural production of the national economy. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 56–65 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-5> [in Ukrainian].
4. Gedz, M. Y., Hutsaliuk, O. M., Ostapenko, O. V., & Malyshko, S. O. (2025). Financial accounting of crypto assets in Ukraine: current state, trends and prospects. *Economic Bulletin of Donbas*, 3(81), 45–53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., & Shainovsky, R. R. (2025). Selection of information and analytical support systems in the activities of enterprises of the corporate IT cluster. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(49), 152–165. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).152-165](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).152-165) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O., Levchenko, A., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantielieieva, I., & Chen, M. (2025). Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 14(SI–1), 139–146. <https://doi.org/10.14419/a3j94v26> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. (2025). Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development* [scientific monograph] (pp. 588–599). Plovdiv: HSSE Publishing Complex. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011> [in Ukrainian].
8. Kolodynskyi, S., Hutsaliuk, O., Kramskyi, S., & Zakharchenko, O. (2022). Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*, 4(70), 38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44) [in Ukrainian].
9. Kolodinskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M., & Kramskyi, S. O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 46–55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4> [in Ukrainian].
10. Chmutova, I. M., & Gaynalii, A. O. (2024). Development and implementation of a risk-oriented financial management system. *Current problems of innovative economics and law*, 6, 60–66. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-12> [in Ukrainian].

Received: 12.06.2026

Accepted: 28.07.2026

Published: 29.09.2026

Крамар Б. Б., Бурлака В. В., Безуглий О. М. Економічна безпека та ризики сільськогосподарських підприємств на засадах цифрових технологій

У роботі розглянуто сучасні проблеми теорії ризику та невизначеності; досліджено особливості процесу управління економічними ризиками в аграрному бізнесі; проаналізовано специфічні особливості корпоративної форми господарювання в аграрній сфері. Проведено оцінку економічних ризиків корпоративних підприємств та виконано аналіз ефективності сучасних механізмів нейтралізації наслідків впливу ризиків.

Представлено авторську методіку впровадження систем ризик-менеджменту в корпоративних аграрних підприємствах; розроблено пропозиції формування перспективної інноваційної мережі незалежних координаційно-консультаційних центрів ризику; запропоновано математичну модель управління економічними ризиками корпоративного підприємства аграрної сфери на основі максимізації результату діяльності. Сформульовано умови виникнення синергетичного ефекту від інтеграції корпоративних аграрних підприємств.

Ключові слова: економічні ризики, ризик-менеджмент, агробізнес-сектор, корпоративні підприємства аграрної сфери, цифрові технології, кризовий стан.

Kramar B., Burlaka V., Bezugly O. Economic security and risks of agricultural enterprises based on digital technologies

The present-day problems related to the theory of risk and uncertainty are highlighted in the thesis. The peculiarities of the process of managing economic risks in agribusiness are investigated. The specific features of the corporate form of economic management in the agrarian sphere are analyzed. The assessment of economic risks of corporate enterprises and the analysis of the efficiency of up-to-date mechanisms of neutralizing the effects of risks are made.

The author's technique of introducing the risk-management system into corporate agrarian enterprises is presented. The proposals aimed at forming up a promising innovative network of independent coordination and advisory centers of risk are submitted. The mathematical model for managing economic risks of corporate enterprises of the agrarian sphere based on the maximizing the results of their activities is suggested. The conditions for the synergetic effect from corporate agrarian enterprise integration are formulated.

Keywords: economic risks, risk-management, agribusiness, corporate enterprises of the agrarian sphere, digital technologies, state of crisis.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СПІВПРАЦЕЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ¹

Вступ. Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується виникненням складних, багатовимірних викликів, зумовлених триваючим воєнним станом, наслідками повномасштабної війни, дестабілізацією регіональних ринків праці та деструктивним впливом на демографічний і соціально-економічний потенціал територіальних громад. Поряд із внутрішніми безпечовими загрозами суспільство зазнає впливу глобальних трансформацій — стрімкої цифровізації, змінення кліматичного порядку денного, кризи людського капіталу та активізації процесів євроінтеграції. За таких умов виникає нагальна потреба в докорінному переосмисленні стратегічної ролі закладів вищої освіти (ЗВО) як ключових суб'єктів публічного врядування, здатних виступати центрами знань, інновацій та соціального капіталу на локальному й регіональному рівнях.

Традиційна парадигма функціонування вищої школи, зорієнтована виключно на здійснення освітнього процесу та проведення фундаментальних наукових досліджень, виявляється недостатньо гнучкою для оперативного реагування на критичні потреби суспільства в умовах війни та повоєнної відбудови. У сучасному науковому й практичному дискурсі дедалі більшої актуальності набуває концептуалізація «третьої місії» університетів — цілеспрямованої діяльності ЗВО, спрямованої на трансфер знань, розвиток місцевих громад, збереження людського потенціалу, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), реінтеграцію ветеранів та формування стійких територіальних екосистем.

Важливим орієнтиром у цьому контексті є гармонізація вітчизняного законодавства та управлінських практик із міжнародними стандартами, зокрема Цілями сталого розвитку ООН до 2030 року, вимогами Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) та європейськими принципами належного врядування (*good governance*). Інтеграція ESG-підходів (*Environmental, Social, Governance*) у практику публічного управління взаємодією ЗВО та громад

дозволяє сформувати цілісну систему партнерства, де екологічна відповідальність, соціальна інклюзія та прозоре відкрите врядування поєднуються в єдиний стратегічний вектор розвитку.

Водночас у практиці територіального управління спостерігається фрагментарність і безсистемність співпраці між університетами та органами місцевого самоврядування. Зазвичай взаємодія обмежується ситуативними заходами або формальними угодами, що не мають чітких інституційних механізмів реалізації, розрахованих індикаторів та математично обґрунтованого оцінювання підсумкових соціально-економічних ефектів. Відсутність єдиного методичного інструментарію моніторингу результативності таких програм ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та знижує ефективність використання наявного ресурсного потенціалу. Отже, розроблення та теоретико-методологічне обґрунтування стратегічних підходів до управління співпрацею закладів вищої освіти з територіальними громадами в умовах війни та повоєнної відбудови становить першочергове науково-практичне завдання. Це вимагає систематизації міжнародного досвіду інституціоналізації партнерства, обґрунтування управлінської ESG-моделі та створення комплексного оцінювального апарату, здатного забезпечити прозорість, доказовість та високу суспільну ефективність спільних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління співпрацею закладів вищої освіти з територіальними громадами в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови ґрунтується на засадах соціальної відповідальності, які посідають чільне місце в порядку денному Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) й міжнародних концепціях сталого розвитку. Еволюція концептуальних засад цієї взаємодії зафіксована у ключових міжнародних документах: Берлінське комюніке (2003) — заклало фундаментальне розуміння університетів як активних суб'єктів соціально-економічних перетворень, які забезпечують розбудову ЄПВО через від-

¹ Статтю підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».



крити та системну співпрацю із суспільством [1]. Римське комюніке (19 листопада 2020 року) — стратегічний орієнтир, схвалений міністрами освіти 49 країн ЄПВО, що окреслює візію розвитку вищої школи до 2030 року крізь призму розбудови інклюзивного, інноваційного й взаємоінтегрованого освітнього середовища [2]. Сучасний європейський вектор соціальної відповідальності університетів закріплено також у Тиранському комюніке Міністерської конференції ЄПВО (травень 2024 року). Згідно з цим документом, заклади вищої освіти мають системно збільшувати свій внесок у розвиток територіальних громад задля реалізації Цілей сталого розвитку, зокрема виконуючи ключову роль у процесах реінтеграції біженців та переміщених осіб у суспільство [3]. Дорожня карта ЮНЕСКО «Education for Sustainable Development» — це глобальна стратегія якісної трансформації освітніх систем для реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 року, яка формалізує п'ять пріоритетних напрямів: просування та вдосконалення політики; трансформація освітнього й навчального середовища; розбудова та зміцнення потенціалу освітян; розширення прав і можливостей молоді; стимулювання та активізація практичних дій на локальному рівні громад [4].

Теоретико-методологічні засади міжорганізаційної взаємодії та мережевого управління у публічному секторі започатковано у працях: К. Анселла та Е. Гаш [5]. Автори систематизують концептуальні засади спільного врядування (*collaborative governance*), акцентуючи на важливості довіри, інституціоналізованого діалогу та прозорого залучення стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень. Це дозволяє сформувати підґрунтя для розбудови стійких партнерств між закладами вищої освіти та органами місцевого самоврядування. Е.-Г. Клайна, Ю. Еделенбоса та Б. Стейна [6]. Дослідники доводять, що взаємна довіра є вирішальним фактором мінімізації трансакційних витрат та досягнення результативності у публічних мережах. У контексті взаємодії ЗВО та громад це підтверджує необхідність формування довгострокових довірчих відносин замість формального виконання угод. К. Г. Прована та П. Кеніса [7]. Науковці класифікують основні структури управління мережами (врядування участі, провідна організація, мережева адміністративна організація) та аналізують їхню ефективність. Подібний типологічний підхід є критично важливим для вибору оптимальної моделі координації спільних ініціатив вищої школи та місцевого управління.

Роль університетів як ключових суб'єктів інноваційних екосистем та їх взаємодію з урядом і промисловістю досліджено у працях: Г. Етцковіца та Л. Лейдесдорфа [8]. Автори розробляють концептуальну модель «Потрійної спіралі» (*Triple Helix*), яка обґрунтовує синергетичну взаємодію університету, промисловості та держави як трикутника інноваційного розвитку. Управлінська цінність підходу полягає у визначенні активної трансформаційної ролі ЗВО у створенні знаннєвої екосистеми регіону.

М. Перкманна та співавторів [9]. У праці систематизовано механізми практичного залучення науковців до співпраці із зовнішніми партнерами поза межами суто комерційної сфери. Дослідження підкреслює важливість некомерційних, соціально орієнтованих форм партнерства вищої школи з місцевою спільнотою. С. М. Брезніца та М. П. Фельдмана [10]. Науковці розкривають концепт «залученого університету» (*engaged university*), який адаптує свої освітні й дослідницькі стратегії до конкретних потреб локальної економіки. Це дає змогу розглядати ЗВО як безпосереднього драйвера соціально-економічного зростання територіальних громад.

Дослідження соціального капіталу та суспільної взаємодії базуються на фундаментальних працях Р. Д. Патнема [11]. Праця розкриває сутність соціального капіталу як сукупності соціальних зв'язків, норм та довіри, що забезпечують самоорганізацію суспільства. Для публічного управління це закладає підґрунтя для вимірювання згуртованості та реінтеграційного потенціалу громад у процесі відбудови. М. Вулкока та Д. Нараяна [12]. Дослідники виокремлюють зв'язуючий, поєднуючий та містковий види соціального капіталу, демонструючи їхній прямий вплив на ефективність державних та муніципальних політик. Отримані висновки дозволяють оцінювати міжінституційну співпрацю як інструмент посилення локальної стійкості. Дж. С. Коулмана [13]. Автор формулює концепцію, згідно з якою соціальний капітал є необхідною передумовою накопичення та відтворення людського капіталу. Це обґрунтовує важливість спільних освітньо-соціальних проєктів ЗВО і громад для розвитку професійних потенціалів територій.

В Україні проблеми партнерської взаємодії закладів вищої освіти (ЗВО) зі стейкхолдерами та територіальними громадами в умовах воєнного стану й повоєнної відбудови активно досліджуються у працях вітчизняних науковців, зокрема: Є. М. Хриков [14] обґрунтовує концептуальні ідеї щодо оптимізації та підвищення ефективності організації такої співпраці. У колективній монографії [15] науковці розкривають сутність і специфіку взаємодії ЗВО з громадами, а також систематизують ключові чинники, що детермінують цей процес. Група авторів у складі Н. Васиної, Я. Юрків, В. Володавич, О. Сасенко та С. Сидоренка [16] пропонує комплексний методологічний підхід до діагностики рівня залученості стейкхолдерів. Їхня методика базується на оцінюванні трьох взаємопов'язаних вимірів: організаційного, комунікаційного та соціального. При цьому особливий акцент робиться саме на соціальному вимірі, який дає змогу виміряти реальний вплив співпраці університету із зацікавленими сторонами на розвиток громади.

Питання імплементації «третьої місії» університетів в умовах євроінтеграції та війни набуває особливої значущості у вітчизняному публічно-управлінському та науковому дискурсі. Дослідження цих процесів охоплює як державний, так і локаль-

ний рівні управління, що відображено у працях сучасних науковців.

Так, Т. В. Сич аналізує роль урядових інституцій у процесі запровадження «третьої місії» у вітчизняних закладах вищої освіти. Авторка наголошує на необхідності системної державної підтримки цих інституційних трансформацій, які є критично важливими для інтеграції української системи освіти в європейський простір [17]. Своєю чергою, колектив авторів на чолі з Ю. Петрушенком досліджує специфіку реалізації цієї місії безпосередньо в умовах повномасштабного вторгнення. Науковці розкривають потенціал університетів як каталізаторів повоєнної відбудови та соціальної згуртованості суспільства [18].

Важливим вектором досліджень є адаптація зарубіжних управлінських практик та їхня інтернаціоналізація. Зокрема, О. Петрос та Н. Шофолова систематизують італійський досвід імплементації та оцінювання третьої місії ЗВО. Дослідниці пропонують ідеї щодо адаптації європейських метрик для вимірювання соціального впливу університетів в Україні [19]. Водночас В. Усик концентрує увагу на українських реаліях, обґрунтовуючи трансформацію університетських функцій як оперативну відповідь на виклики війни та необхідність швидкого відновлення потенціалу територій [20]. З погляду розширення академічних кордонів проблематику розглядають І. Репіна та співавтори, які доводять, що успішна євроінтеграція вимагає формування інклюзивного освітньо-наукового середовища як невіддільної складової соціальної відповідальності вищої школи [21].

Стратегічний та просторовий виміри повоєнного відновлення докладно розкрито в колективній монографії за участю Ю. О. Мелкова та ін. Автори обґрунтовують необхідність синергетичного підходу до розвитку університетів, який гармонійно поєднує соціальні й інституційні перетворення у трикутнику «освіта – наука – економіка» задля досягнення національної стійкості [22]. Роль університетів як осередків місцевого розвитку окремо досліджує Ж. В. Дерій, акцентуючи увагу на розбудові науково-інноваційних екосистем, які безпосередньо стимулюють сталий розвиток і відбудову територіальних громад [23].

Концептуалізуючи ці підходи, О. М. Літвінов та І. О. Шевченко пропонують розглядати «третю місію» не просто як додаткову функцію, а як фундаментальний механізм стійкого розвитку та нову парадигму функціонування вищої освіти в Україні [24]. Практичний управлінський аспект цієї парадигми розкривають М. Мороз та співавтори, які вивчають ефективні моделі належного врядування та механізми прямої співпраці між закладами вищої освіти й органами місцевого самоврядування для розв'язання локальних проблем [25].

Дослідження проблем стратегічного управління, сталого розвитку територіальних громад та імплементації сучасних управлінських і соціально-

екологічних стандартів в умовах кризових викликів перебуває у фокусі уваги провідних вітчизняних дослідників. Науковці зосереджують свої зусилля на пошуку інноваційних механізмів адаптації органів публічної влади та місцевого самоврядування до реалій воєнного стану і повоєнного відновлення. Зокрема, К. В. Мануїлова, П. П. Несененко та О. К. Луньова досліджують особливості впровадження інноваційного стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану [26]. Автори обґрунтовують необхідність трансформації управлінських процесів задля підвищення адаптивності муніципальних утворень до деструктивних зовнішніх факторів. Проблематику компонентів сталого розвитку територіальних громад та регіонів під впливом масштабних суспільно-політичних викликів розглядають Т. В. Панчишин і М. Л. Вдовин [27]. У своїй праці вони визначають базові чинники та складові забезпечення стійкості регіональних систем у нестабільному середовищі. Методологічні засади стратегічного менеджменту в практичній діяльності органів публічної влади стають предметом аналізу у праці Г. П. Пасемко та О. М. Таран [28]. Дослідники систематизують теоретичні підходи до вдосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності стратегічного планування на державному й місцевому рівнях. Питання імплементації концепції сталого розвитку та ESG-стандартів в українському регуляторному полі детально аналізують Н. Чернявський, Н. Гутаревич та Н. Хмельовська [29]. Автори окреслюють сучасний стан нормативно-правового забезпечення та ключові виклики на шляху адаптації європейських екологічних, соціальних і управлінських норм в Україні. Розвиваючи цей напрям, Л. О. Шкварчук та О. Д. Гайдін фокусують увагу на використанні ESG-критеріїв у системі моніторингу та оцінювання сталого розвитку [30]. Вони доводять доцільність застосування цих індикаторів як кількісно-якісних вимірювачів ефективності соціально-економічних процесів. Водночас практичні проблеми та перспективи реалізації стратегічного планування на рівні вітчизняних громад досліджують І. О. Шумак і П. І. Мацюцький [31]. У публікації виявлено основні перешкоди на шляху розбудови ефективних стратегій на місцях та запропоновано шляхи їх подолання в контексті повоєнного відновлення держави.

Попри наявність значного масиву наукових розробок, у вітчизняному науковому дискурсі залишається низка невирішених частин загальної проблеми: недостатня теоретико-методологічна розробка цілісних організаційно-економічних механізмів практичної реалізації «третьої місії» закладів вищої освіти безпосередньо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення територіальних громад; фрагментарність імплементації європейських стандартів соціальної відповідальності (зокрема вимог Тираського комюніке щодо інтеграції біженців і переміщених осіб) та принципів ESG у практичну діяль-

ність органів місцевого самоврядування й університетів; відсутність єдиного стандартизованого методичного інструментарію для комплексної діагностики й моніторингу результатів взаємодії стейкхолдерів за організаційним, комунікаційним та соціальним вимірами у межах мережевого управління; недостатня адаптація моделей інноваційних екосистем (зокрема «Потрійної спіралі») та концепцій соціального й людського капіталу до завдань стратегічного планування та забезпечення фінансової стійкості громад у кризових умовах.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація стратегічних підходів (міжнародних інституційних моделей, ESG-принципів та методичного оцінювального інструментарію) до управління соціально відповідальною взаємодією закладів вищої освіти з територіальними громадами в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України в контексті євроінтеграційних вимог.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку українського суспільства в умовах воєнних викликів, необхідності повоєнного відновлення та стратегічного курсу на європейську інтеграцію зумовлює глибинну трансформацію ролі закладів вищої освіти в системі публічного управління та регіонального розвитку. Відповідно до імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, вимог *acquis communautaire* та орієнтирів Європейського простору вищої освіти, університети трансформуються з класичних академічних центрів у відкриті соціальні платформи та драйвери соціальних інновацій. Цей процес безпосередньо пов'язаний із реалізацією «третьої місії» закладів вищої освіти, що передбачає їхнє активне залучення до розв'язання соціально-економічних проблем територіальних громад, зміцнення суспільної стійкості, збереження та відновлення людського капіталу, а також підтримку вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Ключові документи Європейського простору вищої освіти, зокрема Берлінське (2003), Римське (2020) та Тиранське (2024) комюніке, а також Дорожня карта ЮНЕСКО з освіти для сталого розвитку до 2030 року, підкреслюють необхідність посилення соціальної відповідальності університетів, їхньої інклюзивності та безпосереднього внеску у сталий розвиток місцевих спільнот.

Як нами було досліджено раніше [32], методологічним фундаментом модернізації управління взаємодією закладів вищої освіти з територіальними громадами постає впровадження ESG-підходів, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії в єдину модель партнерського врядування. Екологічний компонент (E) орієнтований на розбудову «зелених» кампусів, впровадження енергоефективних технологій, формування екологічної культури та реалізацію принципів «green recovery» під час відбудови інфраструктури громад. Соціальний вимір (S) передбачає розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності та доступності освіти, розширення волонтерських ініціатив і

зміцнення соціальної згуртованості. Управлінська складова (G) спрямована на впровадження стандартів належного врядування, забезпечення прозорості бюджетних процедур, розвиток антикорупційних механізмів, залучення громадськості до прийняття рішень та запровадження нефінансової звітності відповідно до європейських стандартів. Поглиблюючи зазначений концепт у площині управління територіями, слід наголосити на критичній необхідності відмови від застосування виключно традиційних макроекономічних індикаторів, таких як валовий регіональний продукт чи доходи бюджету, оскільки вони фіксують лише короткострокові кількісні результати і не здатні відобразити комплексної екологічної, соціальної та інституційної ефективності громад в умовах відновлення. Як засвідчує проведений аналіз, дієвим механізмом подолання цієї методологічної обмеженості є розробка та впровадження Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ), який ґрунтується на нормалізації та зваженій агрегації показників екологічної (E), соціальної (S) та управлінської (G) сфер.

Інтегральний індекс стійкості громади є ієрархічною системою, що складається з трьох ключових компонентів (E, S, G) [32]:

$$ІІСГ = W_E \cdot E + W_S \cdot S + W_G \cdot G, \quad (1)$$

де E, S, G — значення компонентів; W_E , W_S , W_G — вагові коефіцієнти, причому $W_E + W_S + W_G = 1$.

Такий багатовимірний підхід перетворює сталий розвиток із суто декларативної концепції на вимірюваний і керований актив, дозволяючи місцевим органам влади відходити від суб'єктивних суджень, об'єктивно ідентифікувати вразливі місця, обґрунтовано пріоритизувати стратегічні цілі та відстежувати прогрес у їх досягненні. Зокрема, екологічний вимір індексу дозволяє оцінити рівень енергоефективності, частку відновлюваних джерел енергії та управління відходами, соціальний компонент вимірює рівень зайнятості, соціальної згуртованості, доступу до медичних послуг та інклюзії, тоді як управлінський фіксує прозорість бюджетних процесів, рівень цифровізації публічних послуг та ефективність виконання бюджету розвитку. Окрім управлінської функції, використання ІІСГ виступає потужним каталізатором інвестиційної привабливості громад, оскільки світові фінансові ринки, міжнародні інституції та донорські організації вимагають підтвердження відповідності суворим ESG-стандартам для надання «зеленого» фінансування та грантової підтримки. Таким чином, синергія експертного й освітнього потенціалу закладів вищої освіти, спрямованого на розвиток людського капіталу, із сучасними інструментами публічного адміністрування, де ІІСГ інтегрується як ключовий показник моніторингу у стратегії розвитку, забезпечує перехід до якісно нового рівня територіального врядування. Практична реалізація цієї моделі потребує забезпечення відкритого доступу до первинних дезаггрованих даних та систематичного підвищення кваліфікації публічних службовців, що в комплексі

уможливить ефективну інтеграцію громад у європейський простір та гарантуватиме їхню довгострокову економічну стабільність і життєздатність.

Узагальнення міжнародного досвіду [33] свідчить, що ефективна реалізація третьої місії та ESG-принципів вимагає належного інституційного забезпечення та створення спеціалізованих підрозділів. Зокрема, у Південно-Африканській Республіці на базі University of Cape Town сформовано структуру з координаційного та адміністративного підрозділів, а також Громадського інноваційного центру, що реалізує модель «структурованого каталізатора» для вирішення практичних потреб громад через партисипативні дослідницькі проєкти. В Італії (на прикладі Università di Genova) партнерська взаємодія з громадами закріплюється в стратегічному плануванні та підлягає національному оцінюванню й акредитації через агентство ANVUR у межах вимірювання соціального впливу третьої місії. У Польщі в Uniwersytet Łódzki функціонує Центр соціальних інновацій (CEIN) як міждисциплінарний хаб, що об'єднує чотири факультети (філософії та історії, освітніх наук, менеджменту та економіки, соціології) для реалізації спільних проєктів із органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями та бізнесом. У Німеччині Philipps-Universität Marburg використовує Центр креативності та соціальних інновацій (CIM) і мережеві R&D-угоди для трансферу знань і тривалої співпраці з міською владою та підприємствами. Відповідно до результатів дослідження, сучасні заклади вищої освіти невідворотно трансформуються з відокремлених академічних центрів на відкриті соціальні платформи, що відіграють ключову роль у формуванні стійких екосистем регіонального розвитку. Ця інституційна еволюція зумовлює необхідність синергетичного поєднання освітньої, наукової та соціальної місій університету через активне міжсекторальне партнерство. Такий підхід концептуально відповідає моделі «Четвертної спіралі», де університети, органи публічної влади, бізнес та громадянське суспільство об'єднують ресурси для генерування суспільних благ та інновацій. В умовах повномасштабної воєнної агресії та нагальних викликів повсюдного відновлення України безальтернативним кроком є адаптація цих світових практикоорієнтованих моделей, що вимагає переходу від фрагментарної співпраці до безперервної та системної інституціоналізації взаємодії. Ефективна імплементація третьої місії створює необхідний інструментарій для розв'язання гострих локальних проблем, зокрема сприяє збереженню та розвитку людського капіталу, а також формуванню дієвих механізмів соціально-економічної реінтеграції ветеранів війни у життя місцевих територіальних громад. Залучення громад до розроблення дослідницьких проєктів та інтеграція їхніх потреб в освітній процес дозволяє генерувати соціальні інновації, які є критично необхідними для забезпечення згуртованості суспільства та сталого територіального розвитку. Зрештою, законодавче за-

кріплення оцінювання соціального впливу закладів вищої освіти, впровадження проєктного підходу та створення інноваційних міждисциплінарних хабів на базі університетів є фундаментальними передумовами для вдосконалення публічного управління, модернізації системи надання соціальних послуг та перетворення академічних інституцій на потужних драйверів всебічної повоєнної відбудови держави.

Крім того, нами було досліджено [34], що для забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень у системі міжсекторального співробітництва виникає потреба у комплексній оцінці результативності взаємодії за трьома основними вимірами: соціальним, економічним та культурним. Оцінювання соціального ефекту базується на індикаторах рівня участі мешканців у спільних заходах, показниках соціальної згуртованості та довіри, розвитку громадянських компетентностей, доступності соціально-правових послуг та суб'єктивної задоволеності бенефіціарів. Економічний ефект вимірюється через кількість створених робочих місць, підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на ринку праці, обсяги залучених інвестицій, розвиток стартапів та економічну мультиплікацію. Культурний вимір охоплює кількість та масштаб культурних заходів, рівень залученості населення, збереження локальної ідентичності та історичної спадщини, культурну інклюзію та освітньо-культурну синергію. Для кількісно-якісного узагальнення цих показників застосовується методична схема формування Інтегрального індексу ефекту партнерства (ІЕП), що базується на лінійній нормалізації індикаторів-стимуляторів і дестимуляторів та їх агрегуванні за допомогою вагових коефіцієнтів. Інтегральний індекс формується як зважена сума трьох часткових індексів:

I_S – індекс соціального ефекту;

I_E – індекс економічного ефекту;

I_K – індекс культурного ефекту.

Загальний інтегральний індекс

$$ІЕП = W_S \cdot I_S + W_E \cdot I_E + W_K \cdot I_K \quad (2)$$

де W_S , W_E , W_K – вагові коефіцієнти відповідних складових ($W_S + W_E + W_K = 1$)

Сформований методичний підхід ґрунтується на системній інтеграції концепцій мережевого та публічного врядування, теорії потрійної та четвертної спіралі, а також фундаментальних положеннях щодо генезису соціального капіталу. Наукова новизна та практична цінність розробленої системи вимірювання полягає в подоланні суб'єктивізму та фрагментарності оцінювання за рахунок упровадження процедур нормалізації різновимірних індикаторів.

Інтеграція розробленого інструментарію в практичну діяльність органів місцевого самоврядування та адміністрацій закладів вищої освіти забезпечить перехід від інтуїтивного управління до політики, заснованої на доказах. Використання логічних моделей впливу (Theory of Change) у поєднанні з моніторингом динаміки Інтегрального індексу ефекту партнерства дає змогу простежити причинно-

наслідкові зв'язки між залученими ресурсами ЗВО та довгостроковими трансформаціями якості життя в громаді. У контексті подолання наслідків воєнної агресії та забезпечення сталого розвитку розроблений індикаторний аналіз виступає ефективним механізмом обґрунтування інвестицій у соціальний капітал, підвищення прозорості міжсекторальної співпраці, збереження людського потенціалу та посилення спроможності територіальних громад реалізовувати спільні інноваційні проекти.

Підсумовуючи викладене, можна виокремити три ключові стратегічні підходи до управління співпрацею закладів вищої освіти з громадами:

- ESG-орієнтоване стратегування та моніторинг стійкості через використання Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ), що замінює застарілі кількісні показники та забезпечує відповідність міжнародним стандартам фінансування.

- Інституціоналізація та міжсекторальна кооперація в межах моделі «Четвертної спіралі», яка реалізується шляхом створення спеціалізованих міждисциплінарних хабів та інноваційних центрів на базі університетів.

- Доказове управління та комплексне оцінювання ефекту із застосуванням Інтегрального індексу ефекту партнерства (ІІЕП) та логічних моделей впливу (Theory of Change) для забезпечення цілеспрямованого розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення.

Таким чином, синергія концептуальних засад ESG-управління, адаптації світових моделей інституціоналізації партнерських хабів та застосування розробленого інтегрального інструментарію оцінювання створює комплексну основу для зміцнення спроможності територіальних громад і зростання соціально-економічного ефекту діяльності закладів вищої освіти у процесі відновлення України та її євроінтеграції.

Висновки. В умовах сучасних викликів, зумовлених воєнним станом та нагальною потребою повоєнного відновлення України, обґрунтовано необхідність трансформації закладів вищої освіти з класичних академічних осередків у відкриті соціальні платформи та драйвери соціальних інновацій. Це актуалізує реалізацію «третьої місії» університетів, яка орієнтована на забезпечення ефективного трансферу знань, всебічний розвиток територіальних громад, підтримку внутрішньо переміщених осіб та соціально-економічну реінтеграцію ветеранів. На основі узагальнення передових світових практик

виокремлено дієві інституційні моделі співпраці, зокрема досвід ПАР у ролі «структурованого каталізатора», італійські практики стратегічного планування, польський формат «міждисциплінарного хабу» та німецьку модель розбудови мережових інноваційних просторів. Доведено, що адаптація цих моделей у вітчизняних реаліях потребує створення спеціалізованих центрів соціальних інновацій на базі університетів та обов'язкового включення показників соціального впливу до акредитаційних вимог.

Ефективна взаємодія закладів вищої освіти та громад має базуватися на інтеграції ESG-критеріїв у систему публічного управління. У межах цієї парадигми екологічний компонент покликаний забезпечувати енергоефективність та «зелене» відновлення територій, соціальний фокусується на розвитку людського капіталу та інклюзії, а управлінський базується на неухильному дотриманні стандартів належного врядування, антикорупційних політиках, підзвітності та цифровій трансформації процесів. Для вимірювання ефективності такої взаємодії запропоновано комплексний методичний інструментарій, що передбачає відмову від виключно традиційних макроекономічних показників на користь Інтегрального індексу стійкості громади та Інтегрального індексу ефекту партнерства. Останній ґрунтується на нормалізації та зваженій агрегації соціальних, економічних і культурних індикаторів, що в поєднанні із застосуванням логічної моделі впливу (Theory of Change) уможливило повноцінний перехід до доказового управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у синергетичному поєднанні світових інституційних моделей, принципів ESG та розробленого математично обґрунтованого індикаторного апарату оцінювання ефектів міжсекторальної взаємодії. Практичне застосування цього інструментарію органами місцевого самоврядування спільно з університетами сприятиме прозорості використання наявних ресурсів, зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню публічної довіри. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно спрямувати на розроблення спеціалізованих цифрових платформ для моніторингу взаємодії стейкхолдерів, впровадження технологій Big Data та геоінформаційних систем для об'єктивної оцінки територіального впливу, а також на розбудову інноваційних екосистем за моделлю «Четвертної спіралі» (Quadruple Helix) як невід'ємної складової процесу повоєнної відбудови держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. Berlin Communiqué. Realising the European Higher Education Area. Berlin : European Ministers of Education. 2003. № 5 URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2003_Berlin_Communique_English_577284.pdf (дата звернення: 04.06.2026).
2. Rome Ministerial Communiqué. 2020 URL: https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf (дата звернення: 04.06.2026).
3. Tirana Communiqué. Tirana ehea ministerial conference. 2024. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_ehea_neo_here_en_ua.pdf (дата звернення: 04.06.2026).
4. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris : UNESCO, 2020. 66 p. <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>
5. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, Iss. 4. P. 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

6. Klijn E. H., Edelenbos J., Steijn B. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcome. *Administration & Society*. 2010. Vol. 42, Iss. 2. P. 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
7. Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, Iss. 2. P. 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
8. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, Iss. 2. P. 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
9. Perkmann M., Salandra R., Tartari V., McKelvey M., Hughes A. Academic Engagement: A Review of the Literature 2011–2019. *Research Policy*. 2021. Vol. 50, Iss. 1. Art. 104114. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3461621>
10. Breznitz S. M., Feldman M. P. The engaged university. *The Journal of Technology Transfer*. 2012. Vol. 37. P. 139–157. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9183-6>
11. Putnam R. D. Bowling alone: the collapse and revival of American community. *CSCW '00: Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work*. New York: Simon & Schuster, 2000. P. 357. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
12. Woolcock M., Narayan D. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*. 2000. Vol. 15, Iss. 2. P. 225–249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>
13. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 95–120. <https://doi.org/10.1086/228943>
14. Хриков Є. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1 (71). С. 88–93. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>
15. Кравченко О. І., Васиньова Н. С., Хриков Є. М. Взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами: колективна монографія. Полтава: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 127 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9834> (дата звернення: 04.06.2026).
16. Васиньова Н., Юрків Я., Володавчик В., Сасенко О., Сидоренко С. Теоретичні та методологічні основи партнерства між вищими навчальними закладами та зацікавленими сторонами в умовах воєнного стану та в контексті післявоєнного відновлення. *Лідерство, стійкість та цифрова трансформація в освіті в умовах соціальної невизначеності* / ред. О. Семеніхіна. Канада: Ініціатива відкритої науки. 2026. С. 100–133. <https://doi.org/10.31110/LRDTinEdu-1.3>
17. Сич Т. В. Роль Уряду щодо впровадження третьої місії в українських університетах в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвип. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.20>
18. Petrushenko Y., Vorontsova A., Dorczak R., Vasylieva T. The third mission of the university in the context of war and post-war recovery. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21 (2-si). P. 67–79. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.09)
19. Петроє О., Шофолова Н. Третя місія університетів: досвід Італії для України з імплементації й оцінювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Педагогіка»*. 2023. № 1 (17). С. 41–49. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2023.17.08>
20. Усик В. Третя місія університетів України в контексті війни та відновлення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 35–43. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-35-43>
21. Рєпіна І., Востряков О., Будяєв М. Третя місія університету в контексті інтернаціоналізації та євроінтеграції: формування інклюзивного освітнього й наукового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. № 352 (2). С. 485–492. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-65>
22. Мелков Ю. О., Гаврилюк А. М., Зінченко В. В., Вітренко Ю. М., Ворона В. О. Політики та стратегії розвитку університетів у контексті післявоєнного відновлення: синергія соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки: монографія. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2025. 96 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-49-6-2025>
23. Дерій Ж. В. Роль науково-інноваційних екосистем університетів у відбудові та сталому розвитку громад. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Т. 2 (42). С. 9–22. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22)
24. Литвинов О. М., Шевченко І. О. Третя місія університетів як механізм стійкого розвитку: нова парадигма вищої освіти України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4 (60). С. 85–99. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.10>
25. Moroz M., Havryliuk A., Shershynova O., Diegtiar A., Mazur Yu. Higher Education Institutions in Terms of Governance and Collaboration with Municipalities. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Iss. 18 (11). P. 57–60. URL: <https://ssrn.com/abstract=5371846> (дата звернення: 07.06.2026).
26. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
27. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
28. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105>
29. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> (дата звернення: 07.06.2026).
30. Шкварчук Л. О., Гайдін О. Д. ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5 (7). С. 195–206. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206)
31. Шумак І. О., Мащюцький П. І. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 11. С. 49–55. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>
32. Сасенко О. О., Сич Т. В., Терент'єва О. Л. ESG-критерії як основа для оцінки та стратегування сталого економічного розвитку територій. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. Серія «Регіональне управління та місцеве самоврядування». 2025. Вип. 10 (63). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-10>
33. Сасенко О. Університет як рушій соціальних інновацій: міжнародний досвід розвитку партнерства з громадами. *Безперервна професійна освіта: теорія та практика*. 2026. Вип. 2 (87). С. 234–246. <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2026.2.17>

34. Саснко О. О. Методичні підходи до оцінювання соціального, економічного та культурного ефекту партнерства закладів вищої освіти та територіальних громад. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2026. № 2. С. 70–79. <https://doi.org/10.12958/3083-6514-2026-2-70-79>

Надійшла до редакції 20.08.2026

Прийнята до друку 14.09.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

- Berlin Communiqué. (2003). *Realising the European Higher Education Area*. European Ministers of Education. https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2003_Berlin_Communique_English_577284.pdf
- Rome Ministerial Communiqué. (2020). https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf
- Tirana Communiqué. (2024). *Tirana EHEA ministerial conference*. https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_ehea_neo_here_en_ua.pdf
- UNESCO. (2020). *Education for sustainable development: A roadmap*. <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcome. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M., & Hughes, A. (2021). Academic engagement: A review of the literature 2011–2019. *Research Policy*, 50(1), 104114. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3461621>
- Breznitz, S. M., & Feldman, M. P. (2012). The engaged university. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 139–157. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9183-6>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Khrykov, Ye. M. (2021). Theoretical fundamentals key ideas of organization of interaction of higher education institutions and territorial communities. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 1(71), 88–93. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14> [in Ukrainian].
- Kravchenko, O. I., Vasyanova, N. S., & Khrykov, Ye. M. (2023). *Interaction of higher education institutions with territorial communities*. Luhansk Taras Shevchenko National University. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9834> [in Ukrainian].
- Vasyanova, N., Yurkiv, Ya., Volodavchik, V., Saienko, O., & Sydorenko, S. (2026). Theoretical and methodological foundations of partnerships between higher education institutions and stakeholders in martial law and in the context of post-war reconstruction. In O. Semenikhina (Ed.), *Leadership, Resilience, and Digital Transformation in Education in a Time of Social Uncertainty* (pp. 100–133). *Intsiatyva vidkrytoi nauky*. <https://doi.org/10.31110/LRDTinEdu-1.3> [in Ukrainian].
- Sych, T. V. (2022). The role of the government in implementing the third mission in Ukrainian universities in the context of European integration. *Publichne upravlinnia ta mystseve samovryduvannia*, Special Issue. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.20> [in Ukrainian].
- Petrushenko, Y., Vorontsova, A., Dorczak, R., & Vasylieva, T. (2023). The third mission of the university in the context of war and post-war recovery. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si), 67–79. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.09](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.09)
- Petroye, O., & Shofolova, N. (2023). University third mission: Italy's experience for Ukraine in implementation and evaluation. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Pedagogika*, 1(17), 41–49. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2023.17.08> [in Ukrainian].
- Usyk, V. (2025). The third mission of Ukrainian universities in the context of war and recovery. *Naukovi zapysky Universytetu «KROK»*, 2(78), 35–43. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-35-43> [in Ukrainian].
- Riepina, I., Vostriakov, O., & Budiaiev, M. (2026). The third mission of the university in the context of internationalization and European integration: Forming an inclusive educational and research environment. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 352(2), 485–492. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-65> [in Ukrainian].
- Mielkov, Yu. O., Havryliuk, A. M., Zinchenko, V. V., Vitrenko, Yu. M., & Vorona, V. O. (2025). *Policies and strategies for the development of universities in the context of post-war renovation: Synergy of social and institutional transformations of higher education, science, and economy*. Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-49-6-2025> [in Ukrainian].
- Derii, Zh. V. (2025). The role of university research and innovation ecosystems in the recovery and sustainable development of communities. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(42), 9–22. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22) [in Ukrainian].
- Lytvynov, O. M., & Shevchenko, I. O. (2025). The third mission of universities as a mechanism of sustainable development: A new paradigm of higher education in Ukraine. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 4(60), 85–99. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.10> [in Ukrainian].
- Moroz, M., Havryliuk, A., Shershynova, O., Diegtiar, A., & Mazur, Yu. (2025). Higher education institutions in terms of governance and collaboration with municipalities. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18(11), 57–60. <https://ssrn.com/abstract=5371846>
- Manuilova, K. V., Nesenenko, P. P., & Lunova, O. K. (2024). Innovative strategic management for sustainable community development under martial law. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> [in Ukrainian].

27. Panchyshyn, T. V., & Vdovyn, M. L. (2023). Components of sustainable development of territorial communities and regions in the face of socio-political challenges. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23> [in Ukrainian].
28. Pasemko, H. P., & Taran, O. M. (2025). Methodological principles of strategic management in the activities of public authorities. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105> [in Ukrainian].
29. Cherniavskiy, N., Hutarevych, N., & Khmelovska, N. (2025). The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory field. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> [in Ukrainian].
30. Shkvarchuk, L. O., & Haidin, O. D. (2022). ESG criteria in the sustainable development assessment system. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 5(7), 195–206. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206) [in Ukrainian].
31. Shumak, I. O., & Matsiutskyi, P. I. (2024). Strategic planning in Ukrainian communities: Problems and development prospects. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 11, 49–55. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511> [in Ukrainian].
32. Saienko, O. O., Sych, T. V., & Terentieva, O. L. (2025). ESG criteria as a basis for assessing and strategizing sustainable economic development of territories. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 10(63). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-10> [in Ukrainian].
33. Saienko, O. (2026). The university as a driver of social innovation: International experience in developing partnerships with communities. *Bezperervna profesiina osvita: teoriia ta praktyka*, 2(87), 234–246. <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2026.2.17> [in Ukrainian].
34. Saienko, O. O. (2026). Methodological approaches to assessing the social, economic and cultural effects of partnerships between higher education institutions and territorial communities. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky*, 2, 70–79. <https://doi.org/10.12958/3083-6514-2026-2-70-79> [in Ukrainian].

Received: 20.08.2026

Accepted: 14.09.2026

Published: 29.09.2026

Саєнко О. О. Стратегічні підходи до управління співпрацею закладів вищої освіти з громадами в умовах війни та відбудови

У статті обґрунтовано стратегічні підходи до управління співпрацею закладів вищої освіти та територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Визначено роль університетів як драйверів соціальних інновацій через реалізацію «третьої місії». Проаналізовано міжнародні інституційні моделі партнерства та їх адаптацію у вітчизняний контекст. Запропоновано імплементацію ESG-критеріїв у публічне управління та комплексний інструментарій оцінювання партнерського ефекту на основі доказового підходу. Визначено перспективні напрями цифровізації міжсекторальної взаємодії для зміцнення стійкості громад.

Ключові слова: заклади вищої освіти, територіальні громади, стратегічне управління, третя місія університетів, ESG-критерії, повоєнне відновлення.

Saienko O. Strategic approaches to managing cooperation between higher education institutions and communities in times of war and reconstruction

The article substantiates strategic approaches to managing interaction and partnership between higher education institutions (HEIs) and territorial communities in the context of ongoing wartime challenges and the imperatives of Ukraine's post-war reconstruction. It highlights the systemic necessity of transforming universities from conventional academic centers into open social platforms, local drivers of social innovation, and key actors in regional development. This transformation relies on the comprehensive implementation of the university's «third mission» aimed at knowledge transfer, local capacity building, support for internally displaced persons (IDPs), and the socio-economic reintegration of military veterans into community life.

Based on a critical synthesis of international best practices, the paper identifies four viable institutional models of intersectoral cooperation: the «structured catalyst» model (South Africa), strategic planning and performance evaluation frameworks (Italy), the «interdisciplinary hub» format (Poland), and networked innovation spaces (Germany). The study demonstrates that adapting these models to Ukrainian realities requires establishing specialized social innovation centers within universities and integrating social impact metrics into national accreditation standards for higher education programs.

Special attention is given to the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria into local public administration. Within this conceptual framework, the environmental dimension (E) ensures energy efficiency and green reconstruction; the social component (S) focuses on human capital development and social inclusion; and the governance pillar (G) reinforces standards of good governance, anti-corruption policies, transparency, and digital transformation. To evaluate the effectiveness of HEI–community partnerships, a comprehensive methodological toolkit is developed, shifting away from purely traditional macroeconomic metrics toward evidence-based indicators, such as the Integral Index of Community Resilience and the Integral Index of Partnership Effect, combined with the Theory of Change model.

The scientific novelty of the study lies in the synergistic integration of global institutional models, ESG principles, and a mathematically grounded indicator system for evaluating intersectoral cooperation. The practical application of these tools by local self-government bodies and universities enhances resource efficiency, social cohesion, and public trust. Prospects for future research include the development of digital monitoring platforms, the integration of Big Data and Geographic Information Systems (GIS) for spatial impact assessment, and the scaling of Quadruple Helix innovation ecosystems for sustainable post-war recovery.

Keywords: higher education institutions, territorial communities, strategic management, third mission of universities, ESG criteria, post-war reconstruction, community resilience.

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ТА РЕЗЕРВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ПАЛИВНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Вступ. Фізичний захист об'єктів паливно-енергетичного комплексу України (далі — ПЕК) в умовах реалій широкомасштабного вторгнення росії в Україну набув не аби якої актуальності та поставив низку викликів щодо реалізації цього захисту.

Вже перші масштабні удари агресора по ПЕК в період осінньо-зимового періоду 2022–2023 років показали всю вразливість зазначених об'єктів та рівень загрози від наслідків ударів по них. Масштабні удари та цілеспрямовані атаки на об'єкти ПЕК в наступні періоди викрили низьку ефективність захисту як самих об'єктів, так і самої системи державного ПЕК. Критичним став осінньо-зимовий період 2025–2026 років, спричинивши колапс в енергозабезпеченні як окремих складових національної економіки, так і в державі в цілому.

Ідеальні умови для ворога щодо посилення зневіри, паніки та безпорадності в українському суспільстві на четвертому році війни додала дуже холодна зима 2025–2026 років — масовані удари по об'єктах ПЕК зробили цю комбінацію ідеальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання збільшення частки альтернативних джерел енергії в Україні піднімалися ще до широкомасштабного вторгнення як відповідна реакція на постійні газові шантажі Москви. Однак, особливий поштовх в цьому питанні саме широкомасштабна війна росії проти України.

В той же час переважна увага енергетичній безпеці приділялася виключно в розрізі альтернативної (переважно відновлювальної) енергетики, залишаючи за межами дискусій малу енергетику на вичерпному паливі (зокрема когенераційні установки), а проблематика ринку пального (як складової логістичної системи) ігнорувалася взагалі.

В більшості публікаціях та статтях, присвячених проблематиці енергетики України в умовах

війни, як то в статтях Орехової А., Клименка М., Хоролець Б., Кінчева О., Бояринової К., Яра О., Артеменко О., Журавель Я., Литвин Н. [1–3] висвітлюються проблеми виключно щодо заміну відновлювальними джерелами енергії всієї (чи більшої частини) вуглецевої енергетики. При цьому не враховуються всі фактори, які впливають на складність повного впровадження ВДЕ у всіх секторах України та ігноруються такі складові як мала енергетика, так роль паливного ринку, що в умовах війни є, радше, ідеалізованим поглядом на проблеми паливно-енергетичної безпеки, а ніж реальними пропозиціями щодо підвищення його живучості та зменшення вразливості.

Мета статті. З огляду на масштабність об'єктів ПЕК, саму централізовану систему побудови його складових, фізичний захист цих об'єктів потребує масштабних заходів, які у свою чергу потребують як значного фінансування, так і часу, чого в реаліях сучасної війни України проти росії завжди недостатньо.

Виклад основного матеріалу. Генеральним штабом Збройних Сил України спільно з профільними міністерствами (зокрема Міністерством розвитку громад та територій і Державним агентством відновлення та розвитку інфраструктури) у період 2022–2023 років розроблено концепцію «Країна-фортеця» (інтегрального інженерного та пасивного захисту об'єктів критичної інфраструктури), реалізація якої визначена вимогами постанови Кабінету Міністрів України від 07.02.2025 року № 125 «Про реалізацію експериментального проекту щодо нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту, ремонту та інших інженерно-технічних заходів із захисту об'єктів критичної інфраструктури паливно-енергетичного сектору, підсектору залізничного транспорту сектору транспорту і пошти, сектору систем життєзабезпечення критичної інфраструктури»¹.

¹ Про реалізацію експериментального проекту щодо нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту, ремонту та інших інженерно-технічних заходів із захисту об'єктів критичної інфраструктури паливно-енергетичного сектору, підсектору залізничного транспорту сектору транспорту і пошти, сектору систем життєзабезпечення критичної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2025 № 125. Верховна Рада України. Законодавство України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.06.2026).



Проект амбітний та сміливий, проте, як вже згадано вище, потребує значного фінансування та часу.

Концепція «Країна-Фортеця» в Україні поширюється на існуючі та нові системи інженерних загороджень (далі — СІЗ), що створюються на об'єктах критичної інфраструктури для захисту їхніх критичних елементів. За цією концепцією існуючі СІЗ підлягають оцінюванню технічного стану щодо захисних властивостей і фізичної придатності до подальшої експлуатації та, залежно від ухвалення рішення, — заміні, реконструкції або підсиленню з доведенням захисних характеристик до необхідного рівня. Концепція передбачає вимоги та конструктивні рішення для трьох рівнів СІЗ [3].

Складові та окремі аспекти концепції «Країна-Фортеця» висвітлені достатньо широко, тому окремо зупинятися на ній не будемо. Розглянемо інший напрямок — напрямок зменшення впливу централізованої системи ПЕК шляхом впровадження альтернативних систем забезпечення як електроенергії, так і паливом і паливом та впровадження нових інноваційних технологічних рішень для підвищення стійкості енергосистеми України.

Для розуміння напрямку дій, щодо зменшення впливу російських ударів на енергобезпеку України, розглянемо варіанти вирішення (зменшення впливу) проблеми на двох напрямках — електрогенерації та на паливній промисловості і ринку нафтопродуктів.

Електроенергетика. Часто здається, що все залежить від однієї великої електростанції чи підстанції. Наслідки атак у грудні 2025-го й січні 2026-го важкі як ніколи, і щоб краще розуміти, що відбулося та які шляхи для зменшення негативного впливу виведення з ладу окремих енергетичних об'єктів, пропонуємо розібратися, як працює система електропостачання в Україні. На рис. 1 представлено централізовану систему з виробництва електричної енергії в Україні (станом на 2021 рік): АЕС — 55,1 % генерації (86,2 млрд кВт/рік); теплова генерація (ТЕС та ТЕЦ) — 29,3 % генерації (47,4 млрд кВт/рік); ГЕС та ГАЕС — 6,7 % генерації (10,5 млрд кВт/рік). На рисунку не вказано частку відновлювальної генерації (в основному сонячні та вітрові електростанції), частка яких на 2021 рік складала близько 12,5 млрд кВт, що становило 7,9 % від всього об'єму виробленої електроенергії.

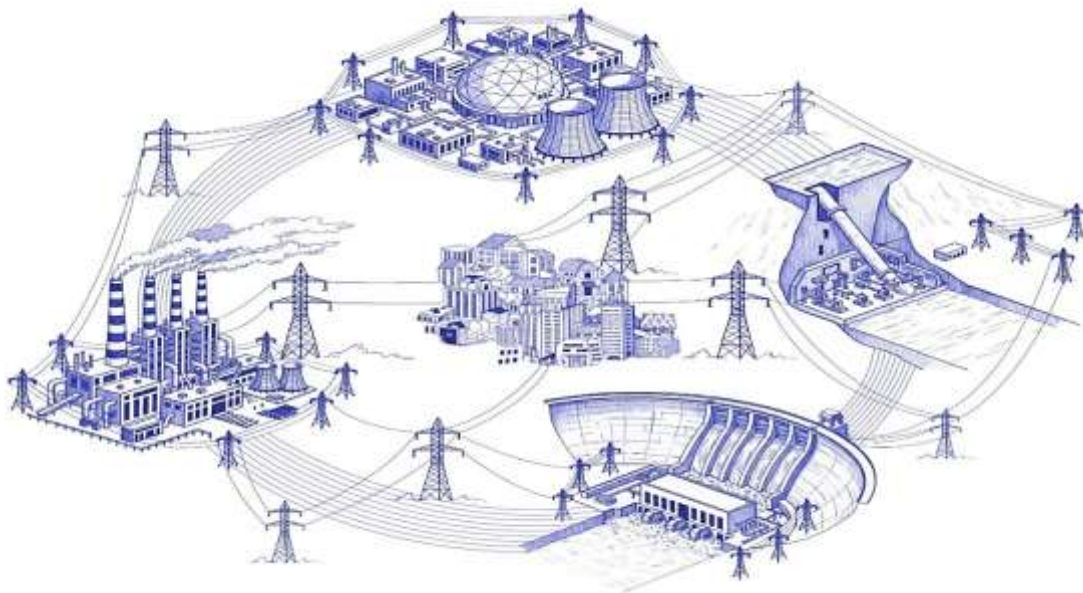


Рис. 1. Схема централізованої системи виробництва електроенергії

Джерело: розроблено автором

За даними аналітичного порталу «Слово і Діло» в публікації від 04.06.2026 року¹ зазначається, що в Україні внаслідок російської агресії втрачено (зруйновано, пошкоджено, захоплено) понад 70 % електрогенерації (в порівнянні з 2021 роком).

Ланцюг передачі виробленої електроенергії — це безперервний шлях, який долає струм від електростанції до кінцевого споживача. Він складається з кількох основних етапів: генерація, підвищення напруги, магістральна передача, пониження та розподіл.

На цьому шляху найвразливішими є, окрім об'єктів теплової та гідро генерації, підвищувальні та понижуючі підстанції.

Чому саме ці об'єкти? Річ в тому, що удари по атомним електростанціям можуть спричинити суттєві радіаційні забруднення, які матимуть вплив не тільки на території, окуповані росією, але і на саму територію російської федерації. А це вже великі ризики виникнення як екологічних, так і економічних та соціальних негативних впливів для агресора. Агресор це розуміє, тому і вибирає інший шлях —

¹ Як Україна виробляла електроенергію до повномасштабної війни. *Слово і Діло*. 2026. 4 червня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/04/infografika/ekonomika/yak-ukrayina-vyroblyala-elektroenerhiyu-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 20.06.2026).

зруйнувати теплову генерацію та саму енергомережу на етапі між виробником електроенергії та її споживачем.

Хоч ТЕС (ТЕЦ) та ГЕС (ГАЕС) і складають лише третину від загальної електрогенерації, проте саме вони, завдяки можливості миттєво змінювати потужність своїх установок, є тією частиною єдиної енергосистеми, яка миттєво здатна реагувати на різ-

ку (пікову) зміну в електроспоживанні — таким собі амортизатором системи. Тож, руйнування саме цих об'єктів електрогенерації є пріоритетом для ворога.

Роль підвищувальних та понижуючих підстанцій в цьому ланцюгу теж не другорядна: забезпечити доставлення електрики та її подачу кінцевому споживачеві в тому вигляді, в якому вона потрібна (рис. 2).

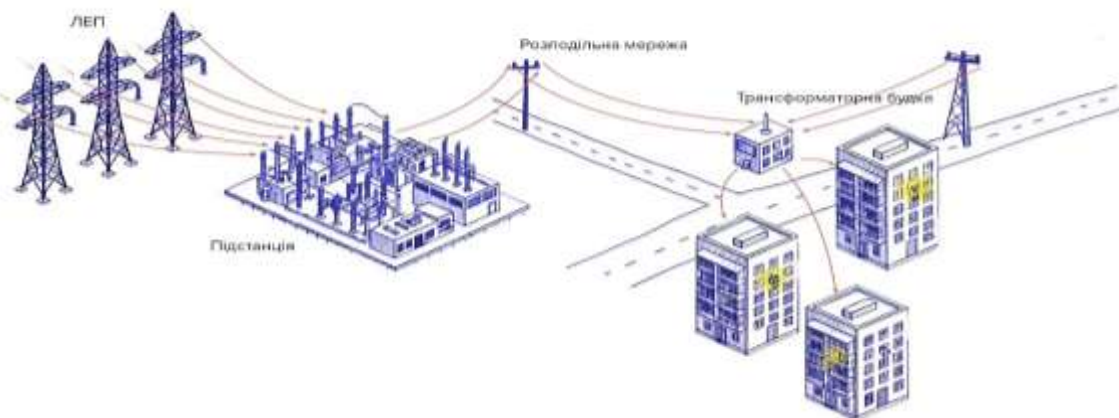


Рис. 2. Схема доставки електроенергії кінцевому споживачу

Джерело: розроблено автором

Відповідно — навіть при наявній електроенергії від атомних електростанцій або від експорту з Європи, руйнування ТЕС (ТЕЦ) разом з ГЕС (ГАЕС) не дає забезпечити чіткий баланс в енергосистемі (особливо в пік навантаження), а знищення підстанцій не дає змогу подати цю електрику в мережу.

Заходи з фізичного захисту зазначених об'єктів не дають сто відсоткової гарантії їх захисту. І обстріли в період зими 2025-2026 років це показали наглядно. Якщо захист підстанцій різного типу цілком ефективно впроваджується за рахунок спорудження певних захисних конструкцій та/або їх будівництва у заглибленому варіанті, з ТЕЦ такий варіант неможливий. Для прикладу — площа Трипільської ТЕЦ складає понад 280 га, а висота труб — 180 метрів. Велика ціль, яку не закриєш фізично зверху.

Відновлення після руйнації потребує не тільки колосальних фінансових ресурсів, але і часу. І цей час — це не день чи два. Відновлення може розтягнутися на місяці. Після відновлення не виключений новий удар по цьому об'єкті. Нові витрати ресурсів на відновлення і знову час. Чи є цьому якась альтернатива? Така, щоб почала працювати вже сьогодні? Така, яка буде незалежною від централізованої системи та, крім всього, призведе до зменшення фізичного впливу ворога на систему розподілу електроенергії та, безпосередньо, на об'єкти теплової і гідро генерації?

Мала генерація — або розподілена генерація. Невеликі електростанції потужністю до 20 мВт, які розташовані в безпосередній близькості до споживачів. До неї відносяться:

відновлювані джерела енергії (ВДЕ) (сонячні (СЕС), вітрові (ВЕС) та малі гідроелектростанції); когенераційні установки та міні-ТЕЦ (станції, що одночасно виробляють електроенергію та тепло); біогазові комплекси (працюють на відходах агросектору та смітті).

З боку Держави зроблено відповідно кроки щодо розвитку малої генерації.

Відповідно до пункту 197.16. ст. 197 розд. V Податкового кодексу України звільняються від оподаткування операції із ввезення на митну територію України):

- устаткування, яке працює на відновлюваних джерелах енергії, ергозберігаючого обладнання і матеріалів, засобів вимірювання, контролю та управління витратами паливно-енергетичних ресурсів, обладнання та матеріалів для виробництва альтернативних видів палива або для виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії;

- матеріалів, устаткування, комплектуючих, що використовуються для виробництва устаткування, яке працює на відновлюваних джерелах енергії;

- матеріалів, сировини, устаткування та комплектуючих, які будуть використовуватися у виробництві альтернативних видів палива або виробництві енергії з відновлюваних джерел енергії;

- енергозберігаючого обладнання і матеріалів, виробів, експлуатація яких забезпечує економію та раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів;

- засобів вимірювання, контролю та управління витратами паливно-енергетичних ресурсів¹.

¹ Податковий кодекс України. Прийнят Верховною Радою України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 29.06.2026).

Розглянемо окремо кожен напрямок.

Відновлювальна енергетика — зокрема, сонячні (СЕС) та вітрові (ВЕС) електростанції. Малі гідроелектростанції з аналізу виключимо з причин наявності більшої вартості реалізації та цілої низки нормативно-правового регулювання використання водних ресурсів в Україні.

Загальна ситуація щодо відновлювальної енергетики в Україні та її перспективи, які ґрунтовно викладено в статті Олега Кінчєва та Костянтина Бояринова «Потенціал розвитку альтернативної енергетики в Україні», опублікованою у науковому журналі «Економічний вісник Донбасу» у 2025 році [4], докорінно не змінилися.

В статті зазначається, що «Попри суттєві втрати енергетичної інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення, галузь демонструє значну стійкість і продовжує розгортання нових потужностей. Це свідчить про збереження високого ступеня мобілізаційної здатності підприємств ВДЕ та ефективність антикризових рішень» [4].

І, незважаючи на цілу низку системних викликів, за високої активності приватного і корпоративного секторів відбувається поступовий перехід від експериментального впровадження до системного розвитку галузі [2].

Для прикладу — одна з найбільших енергетичних компаній України «Група ДТЕК» у 2024 році розробила свій «План енергетичного переходу», яким передбачається, зокрема, масштабування відновлювальної енергетики¹.

Сонячні та вітрові електростанції (СЕС та ВЕС) — вже перестають бути чимось незвичним та все частіше знаходять застосування у різних сферах і галузях. Сонячні панелі все частіше можна побачити не лише на дахах приватних осель, але і на дахах закладів і установ різної форми власності.

Ефективність одного квадратного метра сонячних панелей не є постійною величиною. В Україні цей показник коливається (в залежності від регіону та пори року) від 1000 до 1400 кВт·год/м² на рік².

Найбільше поширення сонячні панелі знайшли в сільській місцевості, де існує наявна можливість монтажу обладнання в приватній оселі без будь якого узгодження та тих чи інших дозволів.

Згідно даних з відкритих джерел, в Україні налічується 5,7 млн приватних домогосподарств у сільській місцевості³. З огляду на те, що визначити кількість приватних домогосподарств в містах України досить складно, візьмемо за основу саме значення у 5,7 млн сільських домогосподарств.

Навіть за самих приблизних розрахунків та виходячи з того, що одне домогосподарство в сільській місцевості — це окремий приватний будинок, середня площа покрівлі якого з сонячного боку буде

складати близько 20 м², що при розміщенні на цій площі сонячних панелей дасть близько від 20 до 28 тисяч кВт генерації на одне сільське домогосподарство, або від 1,14 до 1,6 млн кВт на рік з усіх 5,7 млн сільських домогосподарств. Звісно, цифра не велика — лише близько 1 відсотку від загального річного споживання в Україні. Якщо до цього питання підійти комплексно з поєднанням СЕС та ВЕС (вітрових електростанцій) (рис. 3), то маємо перспективну продуктивність від одного домогосподарства до 81 тис. кВт на рік⁴.



Рис. 3. Схема сонячної та вітрової електростанції у домогосподарстві

Джерело: розроблено автором

Особливо, цей варіант привабливий з огляду на збільшення вітрів в осінньо-зимовий період (що компенсує зменшення тривалості сонячного світлового випромінювання).

І від умовного одного відсотку можливої генерації електроенергії від СЕС приватних домогосподарств за рахунок поєднання СЕС та ВЕС теоретично можливо дати до 4 % додаткової генерації в загальне мережу.

Зрозумілим є той факт, що не всі домогосподарства мають змогу інвестицій у власну СЕС та ВЕС, хоча за можливого сприяння Держави у вигляді певних програм та ініціатив — як то безвідсоткове кредитування для населення на закупівлю та встановлення обладнання СЕС — могло б дати певний поштовх то збільшення частки СЕС загалом. Саме за умови віддачі частини (надлишкової) генерації в загальну мережу без застосування зеленого тарифу — безвідсоткове кредитування під гарантію передачі надлишку сгенерованої електроенергії державі.

За аналізом Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), за 2025 рік частка

¹ План Енергетичного Переходу. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/sustainability/energy-transition-plan/> (дата звернення: 14.06.2026).

² Ефективність сонячних панелей. Сонцепром. URL: <https://sonceprom.com.ua/blog/efektivnist-sonyachnih-paneley/> (дата звернення: 20.06.2026).

³ Населення України. Вікіпедія. 2026. URL: <https://surl.li/pvlazd> (дата звернення: 12.06.2026).

⁴ Сонячно-вітрова електростанція 50 кВт. Вольт-енерджі. 2026. URL: <https://voltenergy.com.ua/product/spp-50-kwt/> (дата звернення: 14.06.2026).

відновлювальних джерел енергії у виробництві електроенергії склала 11 %¹.

Структура цих відновлювальних джерел енергії наведена на рис. 4.

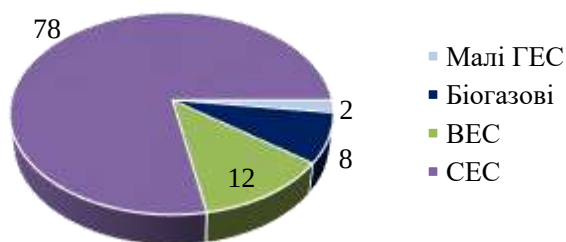


Рис. 4. Складові відновлюваних джерел енергії
Джерело: розроблено автором

Лише 12 % генерації від БЕС. Перевага БЕС перед біогазовими станціями чи малими ГЕС — відносна швидкість будівництва (три роки від початку досліджень до введення в експлуатацію) та вища стійкість до воєнних загроз проти інших джерел енергії.

У 2024 році в Україні було 58 проєктів БЕС на 7 мВт з можливістю реальної реалізації на 4-5 ГВт (близько 3 % від загальної генерації)².

За даними інтернет видання «Економічна правда» станом на травень 2025 року в процесі будівництва знаходилося лише 7 таких станцій³.

Вже у квітні 2026 року ДТЕК заявили про будівництво в Полтавській області найбільшої БЕС в Європі потужністю у 650 мВт⁴. Звісно, на перший погляд цифра особливо не вражає, проте це сумарна потужність двох київських теплоелектроцентралей — ТЕЦ-6 та ТЕЦ-4.

А враховуючи той факт, що сама вразлива частина в енергозабезпеченні України є саме ТЕЦ, які проблемно захистити фізично а звести захисний саркофаг над ними в умовах війни взагалі майже не реально, розширення частки вироблення електроенергії за рахунок СЕС та БЕС як в промисловому секторі так і у приватному є тією рятівною подушкою для ПЕК України.

Когенераційні установки та міні-ТЕЦ. Незаперечним є той факт, що вартість вироблення 1 кВт електроенергії на ТЕС найвища серед усіх типів генерації. Вона залежить від: світових цін на вугілля та газ (імпортується значна частина); логістики та складування; низька ефективність старих блоків;

зносу обладнання та аварійності; надбавок на викиди та екологічні штрафи. Крім цього, як вже зазначено вище, саме ТЕЦ є найбільш вразливими в умовах нинішньої війни.

Якщо приватний сектор найменш вразливий до загрози зупинки ТЕЦ, особливо з огляду більших можливостей щодо встановлення СЕС та БЕС, то промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, торгівельні і офісні центри, та (найголовніше) міські багатоквартирні будинки напряду залежать від функціонування ТЕЦ.

Зменшення цієї залежності можливе за умови перекладання функції великих ТЕЦ на когенераційні установки — міні-ТЕС.

Це обладнання, що одночасно виробляє електричну та теплову енергію з одного джерела палива. Це високоефективний процес, що дозволяє досягти загального ККД на рівні 85–90%, оскільки тепло, яке зазвичай втрачається, використовується для опалення чи гарячого водопостачання⁵.

Основні елементи когенераційної установки:

Двигун або газова турбіна — механічне джерело, що виробляє електроенергію. Може працювати на різних видах палива: природному газі, біогазі, дизелі і навіть водні.

Генератор — перетворює механічну енергію в електричну, яка використовується для потреб будівлі, підприємства або постачається в мережу.

Система утилізації тепла — уловлює тепло, що виділяється під час роботи двигуна або турбіни, і спрямовує його на опалення, гаряче водопостачання або в промислові процеси, що значно підвищує ефективність установки.

Багато підприємств вже почали встановлення на власних потужностях подібні установки, що забезпечили їх певну автономність та незалежність від зовнішніх джерел живлення.

Це, частково, впроваджується і у великих бізнес та торгових центрах. Чого не скажеш про щільну міську житлову забудову.

Враховуючи високий КПД та відносно спів розмірну собівартість вироблення електроенергії в порівнянні з великими ТЕЦ, когенераційні установки мають досить велику перевагу — набагато меншу вірогідність попасти під ураження ворогом.

Ефективність когенераційних установок має КПД у 1,5 рази більший, ніж отримання електроенергії та тепла за рахунок ТЕЦ (рис. 5).

¹ НКРЕКП: частка ВДЕ у виробництві електроенергії у 2025 році склала 11%. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг*. 2026. 5 трав. URL: <https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-chastka-vde-u-vyrobnytstvi-elektroenerhii-u-2025-rotsi-sklala-11> (дата звернення: 19.06.2026).

² Водяний А. В Україні зараз є 58 проєктів БЕС на 7 ГВт. Реально реалізувати з них можна 4-5 ГВт. *LIGA.net*. 2024. 4 черв. URL: <https://biz.liga.net/ua/tek/news/v-ukraini-zaraz-ie-58-proiektiv-ves-na-7-hvt-realno-realizuvaty-z-nykh-mozhna-4-5-hvt> (дата звернення: 17.06.2026).

³ Волокіта В. В Україні будують сім вітроелектростанцій: у профільній асоціації назвали основні проблеми. *Економічна правда*. 2025. 22 трав. URL: <https://epravda.com.ua/energetika/v-ukrajini-buduyut-sim-vitroelektrostantsiy-807013/> (дата звернення: 14.06.2026).

⁴ Безейко А. Одна з найбільших у Європі: де в Україні збудують нову вітроелектростанцію. *24 канал*. 2026. 22 квіт. URL: <https://epravda.com.ua/energetika/v-ukrajini-buduyut-sim-vitroelektrostantsiy-807013/> (дата звернення: 14.06.2026).

⁵ Балабай Я. Що таке когенераційна установка та принцип роботи (як працюють когенераційні установки). *Termocom*. 2024. 11 листоп. Оновлено 2025. 5 груд. URL: <https://termocom.com.ua/ua/kogeneracijna-ustanovka-ta-osoblivosti-vikoristannja-biogazu/> (дата звернення: 14.06.2026).

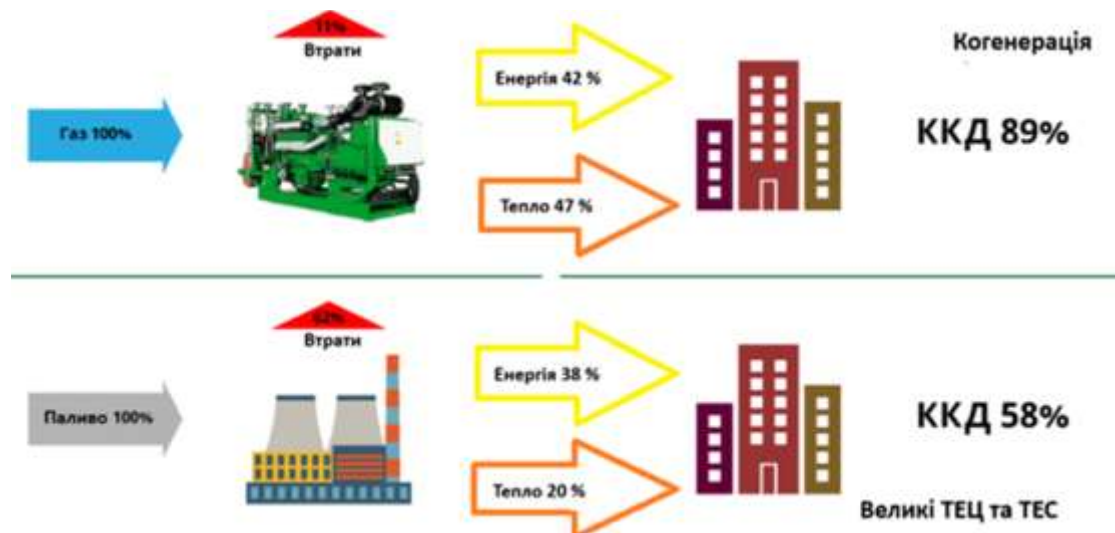


Рис. 5. Порівняльна схема формування коефіцієнта корисної дії ГАЦ та когенераційних установок
Джерело: Когенерація. Синапс. 2023. URL: <https://sinapse.ua/en/about-2g-energy-ag/cogeneration/> (дата звернення: 17.06.2026).

Плюси та переваги суттєві. Альтернатива наявній централізованій системі постачання електроенергії та тепла до багатоквартирних будинків, офісних і торгових центрів очевидна.

Питання встановлення, підключення та введення в експлуатацію когенераційних установок регулюється Кодексом систем розподілу, затвердженим Постановою НКРЕП від 14.03.2018 № 310¹.

За умови, що когенераційна установка (КГУ) працює на відновлюваних джерелах енергії (ВДЕ) — таких як біогаз, біомаса чи деревина, така установка може бути підключена до зеленого тарифу. Якщо ж установка працює на викопному паливі (природний газ, вугілля), підключити її до класичного "зеленого" тарифу законодавчо неможливо, проте за відповідних умов та правил, когенераційна установка, яка не працює на ВДЕ, може бути під'єднана до загальної мережі та віддавати надлишок виробленої енергії (як з вигодою для власника установки, так і без вигоди).

Незважаючи на наявність певних бюрократичних моментів (проект на встановлення та приєднання, відповідні узгодження та погодження), сама наявність можливості забезпечення енергією від когенераційних установок є реальним механізмом зменшення впливу наслідків руйнування ТЕЦ та, відповідно, підвищення рівня енергобезпеки як локально (в окремих кварталах), так і більш глобально на рівні окремих регіонів (міста, райони).

Паливна промисловість та ринок нафтопродуктів. Паливна промисловість України, один із

стратегічно важливий секторів економіки України, який забезпечує енергетичну безпеку, є достатньо критично вразливим. Галузь зазнала величезних втрат через воєнні дії, проте продовжує адаптуватися. До її структури входять такі ключові сегменти:

- **газова промисловість** — видобуток природного газу становить близько 17 млрд кубометрів на рік. Попри зниження показників через атаки на інфраструктуру, приватні компанії демонструють зростання, частково компенсуючи падіння в державному секторі².

- **вугільна промисловість** — залишається базовою галуззю для теплової генерації та металургії. Держава впроваджує програму реформування вугледобувних підприємств для стабілізації галузі та поступової трансформації вугільних регіонів³. З огляду на перспективу заміни великих ТЕЦ (основних споживачів вугілля) на малі енергетичні установки (когенераційні установки), можливе значне зниження фактору суттєвого впливу вугільної промисловості на український енергосектор у глобальному вимірі.

- **нафтопереробка та видобуток** — власні обсяги нафти і газового конденсату, видобутих в Україні, не покривають потреби внутрішнього споживання, тому значна частка пального імпортується. Нафтопереробний комплекс функціонує в умовах високих безпекових ризиків.

Збільшення альтернативних джерел енергозабезпечення, в тому числі і за рахунок ВЕД, зменшують потенційну залежність від викопного палива.

¹ Про затвердження Кодексу систем розподілу: Постанова НКРЕП від 14.03.2018 № 310. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86#w1_1 (дата звернення: 14.06.2026).

² Пікало О. Видобуток газу в Україні у 2025 році впав на 10%, до 17 млрд кубометрів. Forbes Ukraine. 2025. 4 квіт. URL: <https://forbes.ua/news/vidobutok-gazu-v-ukraini-u-2025-rotsi-vpav-na-10-do-17-mlrd-kubometriv-04042026-37737> (дата звернення: 12.06.2026).

³ Про затвердження Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.06.2025 № 711. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 12.06.2026).

Лева частка витрати природного газу та вугілля йде на забезпечення роботи теплової генерації великих ТЕЦ, що може бути заміщено малою генерацією з використанням ВЕД. Відповідно, збільшення частки малої генерації електроенергії, яка працює на ВЕД, зменшує фактор критичності як газовидобування, так і вугледобування зокрема.

Окремою проблематикою тут є нафтопереробка та видобуток сировини для виробництва моторних палив.

Паливний ринок України має великий (якщо не головний) вплив на решту секторів економіки — транспортна логістика закладена у всі, без винятку товари, та у більшість послуг.

Розподіл вантажоперевезень за видами транспорту в Україні майже не змінюється за останні роки і, з огляду на зменшення чи збільшення загального об'єму вантажоперевезень, залишається майже стабільним у відсотковому визначенні, що показано на діаграмі (рис. 6).

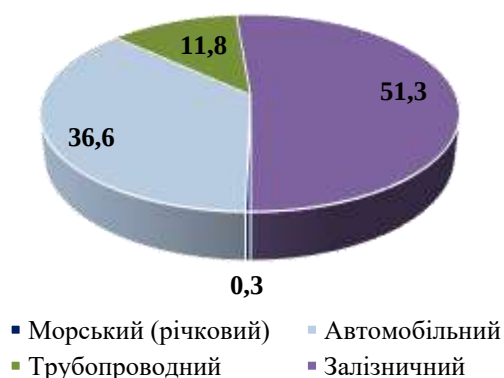


Рис. 6. Обсяг вантажоперевезень в Україні за видами транспорту, %

Джерело: розроблено автором за (У І півріччі вантажоперевезення скоротилися: найбільше втратив водний транспорт — 50% обсягів. *Скільки-скільки*. 2025. 3 вересня. URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-vantazhoperevezennia-skorotylysia-naybilshe-vtratyv-vodnyy-transport-50-obsiahiv/> (дата звернення: 18.06.2026)).

Як бачимо, більше третини ринку послуг з вантажоперевезень залежить від моторного пального. Не слід скидати з вагелів і потребу в моторному пальному залізничного транспорту (перевезення вантажів по окремим ділянкам залізниць, що не електрифіковані, та переміщення вантажів по під'їзних коліях підприємств та логістичних центрів).

Крім того, саме на автомобільний транспорт припадає мала логістика — від логістичного складу до місць продажу продукції та більша частина внутрішніх пасажирських перевезень. Тож будь які зміни в кон'юктурі внутрішнього паливного ринку України відразу віддзеркалюються на внутрішній економічній ситуації в державі.

Найбільший і єдиний на початок широкомасштабного вторгнення росії в Україну нафтопереробний завод — Кременчуцький НПЗ — за період 2022–2024 років зазнав критичних пошкоджень. Виробництво нафтопродуктів призупинено. Тож основний тягар щодо наповнення внутрішнього ринку паливом лягло виключно на плечі великих і малих операторів ринку нафтопродуктів.

Незалежно від величини та типу власності (державні чи приватні) операторів ринку, проблема у всіх них на сьогодні одна — забезпечити своєчасне постачання пального в необхідній кількості кінцевому споживачеві. І слабкою ланкою у цьому ланцюгу є об'єкти складування нафтопродуктів — нафтобази та склади ПММ.

Лише за перші 3 місяці широкомасштабного вторгнення, росія ракетними ударами знищила 27 великих нафтобаз в Україні¹, що очікувано призвело до паливної кризи в країні в період травня-червня 2022 року.

З появою дронів-камікадзе типу «Шахед» на озброєнні ворога, удари по об'єктах паливного сектору стали точковими — з ураженням одиницями ударами окремих як окремих об'єктів на нафтобазах, так і окремих об'єктів (АЗС, невеликі склади ПММ).

Як паливні оператори, так і кінцеві споживачі зробили в даному випадку ставку на зменшення розмірів місць зберігання пального та їх розосередження, що має на меті знизити вірогідність влучання в ці об'єкти окремих засобів повітряного ураження.

Саме на таких об'єктах успішно впроваджуються елементи комплексного захисту елементів критичної інфраструктури, визначених концепцією «Країна-Фортеця».

Крім того, збільшення об'ємів пального, що реалізується за принципом «з коліс» — логістика перейшла на колеса: задіяно тисячі бензовозів та сотні залізничних маршрутів, які везуть пальне безпосередньо до мереж АЗС та кінцевих споживачів що стало вимушено мірою, проте відіграло позитивну роль у стабілізації ринку пального в Україні, хоч і вплинуло, в певній мірі за саму вартість пального.

І найслабшою ланкою в постачанні пального від виробника в Європі до споживача в Україні є наявність стабільної транспортної логістики — автотранспорт та водії, які потребують відповідного бронювання від мобілізації у свою чергу.

Впровадження на ринку пального будь яких альтернативних концепцій неможливе в принципі, оскільки заміна автотранспорту на електричний призводить до додаткового навантаження на ринок електроенергії, впровадження виробництва біопалива потребує створення об'єктів зі складування і переробки сировини, безпосередньо виробничих потужностей та об'єктів складування готової продукції.

¹ Павлюк О. Росія зруйнувала 27 нафтобаз в Україні. Загалом економіка втратила до \$600 млрд — аналітики. *Суспільне. Новини*. 2022. 11 травня. URL: <https://suspilne.media/238429-rosia-zruynuvala-27-naftobaz-v-ukraini-zagalom-ekonomika-vtratilado-600-mlrd-analitik/> (дата звернення: 19.06.2026).

ції (пального), які є потенційними об'єктами для чергових повітряних атак з боку ворога.

Висновок. В розрізі загальної стратегічної цілі — виживання держави в умовах війни — диверсифікація паливно-енергетичного комплексу України є основним стратегічним підходом до забезпечення живучості самої України шляхом швидкого реагування на наявні і потенційні загрози для ПЕК, провадження комплексних підходів щодо зниження ризиків та викликів. Більшість реально-можливих варіантів викладено вище: максимальне впровадження зеленої енергетики в приватному секторі та малому бізнесі, впровадження систем малої генерації на промислових виробництвах, в житлово-комунальному секторі.

Разом з тим з огляду на розвиток альтернативної генерації не слід забувати і про паливний ринок як складову загальної економічної системи держави та енергію для логістики (і військової і цивільної логістики в тому числі), адже альтернативна генера-

ція, при вирішенні проблем з електроенергетикою, не замінить наявність пального для транспортної логістики, яка, як відомо, є однією з основ ринку товарів, робіт і послуг — трьох китів економіки.

І головна роль як держави так і бізнесу в цій ситуації — протистояти низці викликів диверсифікації ПЕК, ключовими з яких на сьогодні залишаються низький рівень фінансування розбудови децентралізованої генерації та зеленої енергетики (відновлення потребують мільярдних міжнародних інвестицій та кредитів), постійні обстріли, коли будь-який новозбудований об'єкт паливно-енергетичного сектору залишається потенційною цілью для ракет та дронів, що вимагає значних витрат на фізичний захист, ну і передбачуваною проблемою тут є зростання вартості логістики, адже торгівля паливом на внутрішньому ринку з коліс без можливості складування та утримання запасів в середині держави суттєво впливають на стабільність та прогнозованість економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орехова А., Клименко М., Хоролець Б. (2024). Проблеми та особливості управління альтернативною енергетикою в Україні під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-23>
2. Яра О., Артеменко О., Журавель Я., Литвин Н. Забезпечення енергетичної безпеки України за рахунок альтернативних джерел енергії. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8401591>
3. Білик А. С., Михайловський Д. В. Реалізація державної концепції України із захисту критичної інфраструктури — «Країна-Фортеця». *Military strategy and technology*. 2025. № 2 (2). С. 18–29. <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.2.2.02>
4. Кінчев О., Бояринов К. Потенціал розвитку альтернативної енергетики в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 13–18. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-13-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-13-18)

Надійшла до редакції 22.06.2026

Прийнята до друку 23.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Orekhova, A., Klymenko, M., & Khorolets, B. (2024). Problems and features of alternative energy management in Ukraine during the full-scale war. *Ekononika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-23> [in Ukrainian].
2. Yara, O., Artemenko, O., Zhuravel, Ya., & Lytvyn, N. (2023). Ensuring energy security of Ukraine through alternative energy sources. *Akademichni vizii*, 17. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8401591> [in Ukrainian].
3. Bilyk, A. S., & Mykhailovskyi, D. V. (2025). Implementation of the state concept of Ukraine for the protection of critical infrastructure — «Fortress Country». *Military Strategy and Technology*, 2(2), 18–29. <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.2.2.02> [in Ukrainian].
4. Kinchev, O., & Boiarynov, K. (2025). Potential for alternative energy development in Ukraine. *Ekononichnyi visnyk Donbasu*, 1(79), 13–18. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-13-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-13-18) [in Ukrainian].

Received: 22.06.2026

Accepted: 23.07.2026

Published: 29.09.2026

Берсименко С. П. Можливості застосування альтернативних та резервних джерел енергії для підвищення стійкості енергосистеми та стабільності паливного ринку України

Повномасштабна війна продемонструвала критичну залежність української енергетичної інфраструктури від великих генерувальних та переробних об'єктів, що підвищує її чутливість до комбінованих воєнних загроз. Централізована структура енергосистеми, обмежена кількість нафтопереробних підприємств, лінійне прокладання магістральних мереж та історичні технологічні обмеження створюють умови, за яких навіть локальні удари призводять до масштабних порушень енергопостачання. У цих умовах зростає потреба в комплексному аналізі можливостей застосування альтернативних та резервних джерел енергії для підвищення стійкості енергосистеми та стабільності паливного ринку України.

Ключові слова: альтернативні джерела енергії, відновлювальна енергетика, паливно-енергетичний комплекс, децентралізація генерації.

Bersymenko S. Opportunities for applying alternative and backup energy sources to enhance the resilience of the power system and the stability of Ukraine's fuel market

The full-scale war has demonstrated the critical dependence of Ukrainian energy infrastructure on large generating and refining facilities, which increases its vulnerability to combined military threats. The centralized structure of the power system, the limited number of oil refineries, the linear layout of main grids, and historical technological limitations create conditions where even local strikes lead to large-scale disruptions in energy supply. Under these circumstances, there is a growing need for a comprehensive analysis of the opportunities for applying alternative and backup energy sources to enhance the resilience of the power system and the stability of Ukraine's fuel market.

Keywords: alternative energy sources, renewable energy, fuel and energy complex, decentralization of generation.

Богдан Миколайович Андрушків,

д-р екон. наук, професор, Президент ГО «Академія соціального управління»,

ORCID 0000-0003-4897-5539

e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com;

Ольга Іванівна Гагалюк,

доктор філософії,

ORCID 0009-0003-4940-9720

e-mail: gagaliuk.olya@gmail.com;

Наталія Богданівна Кирич,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0001-7728-9787

e-mail: nkuruch@gmail.com;

Ольга Богданівна Погайдак,

д-р екон. наук, старший науковий співробітник,

ORCID 0000-0002-4070-6863

e-mail: pog.ola77@gmail.com;

Ростислав Васильович Дзюбатий,

аспірант,

ORCID 0009-0006-1034-4650

e-mail: rdzyubatyy@gmail.com

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

СОЦІО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ БУДІВНИЦТВА ТА ДЕМОНТАЖУ АРХІТЕКТУРНИХ ПАМ'ЯТНИКІВ ТА ТВОРІВ ЗОДЧЕСТВА В ІСТОРИЧНІЙ ОЦІНЦІ ПОДІЙ, ЗАСЛУГ І ДИЗАЙНУ

*(Науково-публіцистичні роздуми у сфері увічнення архітектурно-мистецькими засобами
пам'яті про заслуги перед суспільством видатних постатей давнини і сучасності)*

*Пам'ять про справи і діяння людей зберігається
не у пам'ятниках та пам'ятних знаках,
а у кінцевих результатах їх діяльності,
які автор, як правило, старається
відобразити у своєму творі.
(Б. Андрушків)*

Постановка проблеми. Війна зруйнувала практично весь сектор інфраструктури: від промислових об'єктів, житлових будинків та комунальних мереж до численних пам'яток історії культури і старовини, витвори зодчества. Це ставить перед нами завдання не просто відбудови, а створення нової бази будівельних потужностей за стандартами ЄС. Багато пам'ятників відповідно до Постанови Кабінету Міністрів об'єктом демонтажу і перенесено у місця, в одному випадку, для тривалого збереження, в іншому для ліквідації як таких, що не представляють мистецької чи історичної цінності.

Відновлення будівельно-архітектурної інфраструктури, об'єктів комунального господарства обумовлює потребу оновлення матеріально-технічної бази як нині діючих, так і нових будівельних організацій з врахуванням новітніх, європейських естетичних вимог, що суттєво посилює актуальність та своєчасність вивчення соціо-психологічних та управлінських аспектів в т. ч. у царині відновлення і будівництва архітектурних пам'ятників та творів зодчества особливо в історичній оцінці подій і заслуг, розв'язання проблематики удосконалення

управління власне дизайном в Європейських традиціях і стандартах.

Як показують соціологічні дослідження цієї проблематики, на даний час відбувається переоцінка архітектурних витворів тоталітарного періоду з огляду на їх мистецьку та історичну цінність і заслуги їх прототипів перед суспільством.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність та своєчасність теми статті, аналіз публікацій за темою дослідження, формулювання мети та завдань дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тематика дослідження соціо-психологічних та управлінських аспектів в т. ч. у сфері дизайну, архітектурних пам'ятників та творів зодчества в історичній оцінці подій і заслуг х прототипів, розглядається науковцями як правило за сферами своєї діяльності. Тобто соціологи з позицій забезпечення соціологічних вимог сьогодення, психологи з позицій медичних, а історики з позицій часового погляду на події людей. Розв'язання цієї різнобічної проблематики комплексно спеціалістами і навіть певними спеціалізованими державними органами не пред-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

ставляється можливим. Власне ці обставини обумовлюють необхідність удосконалення управління цими процесами тобто цілеспрямованого впливу на них загалом в т. ч. і дизайном з використанням сучасних поглядів на вирішення проблем. Враховуючи ці обставини, що рано чи пізно наступить завершення воєнних дій, актуалізується вивчення власне Європейських традицій і стандартів та в зв'язку підготовкою України до вступу у ЄС. В силу згаданих обставин постає питання відновлення нанесених воюючим руйнацій у виробничій сфері, сфері послуг, будівництві житла, проведенню благоустрою ін. Все це обумовлює необхідність прийняття новітніх, науково обґрунтованих, з вище згаданих позицій в т. ч. не лише дизайнерських рішень. Зокрема вивільнення зон відпочинку і місць публічного відвідування від пам'ятників (тоталітарного періоду) що не мають причетності до історичного здобуття незалежності нашої держави, удосконалення управління у цій сфері ін. Аналізу впровадження сучасних інноваційних технологій визначенню впливу на їх реалізацію, знову ж таки соціальних, економічних, технічних, екологічних та ін. чинників. Врахування громадської думки та відповідного архітектурного середовища, окреслення перспектив розв'язання цієї проблематики та розвитку дизайну в архітектурно-будівельній галузі.

Темі проєвропейських, повоєнних адаптаційно-трансформаційних викликів присвячено науковій праці вітчизняних науковців серед яких А. Л. Коркушко [6], В. В. Луцяк, А. В. Резніченко [8], які розглядають власне проблематику дизайну. А. Король [7], у своїх теоретичних наукових працях знову ж таки уточнює сутність поняття дизайн і його види.

Л. О. Гриценко, Н. О. Нагорна [5] та І. С. Рижова [9], у своїх статтях розглядають теоретико-методичні аспекти проєктного аналізу архітектурно-дизайнерських матеріалів майбутніми педагогами професійної освіти та наукові основи дизайну в яких викладають свої погляди на формування теоретичних, наукових основ дизайну. В свою чергу Наталя Удріс-Бородавко, присвятила свою роботу дослідженню проблем локального дизайну як міждисциплінарної моделі проєктної діяльності [10].

Тим часом, проблематика соціо-психологічних, історичних, економічних та управлінських аспектів в т. ч. архітектурних пам'ятників та творів зодчества в історичній оцінці подій і заслуг, розв'язання проблематики удосконалення управління дизайном в Європейських традиціях і стандартах, удосконалення управління цими процесами залишилися за полем зору вітчизняних економістів, соціологів, істориків, психологів та ін. Ці обставини обумовили формування мети і завдань дослідження.

Постановка завдання. Загалом метою нашого дослідження, знову ж таки, є вивчення соціо-психологічних та управлінських аспектів в т. ч. будівництва, розміщення і ліквідації архітектурних пам'ятників та творів зодчества в історичній оцінці подій і заслуг їх прототипів, *(в даному випадку прототип —*

це перша, найпростіша модель, або версія продукту чи системи, яка слугує для перевірки концепції та функціональності перед повноцінною розробкою. Це може бути робоча модель, дослідний зразок, інтерактивний макет або чорнова реалізація, яку можна тестувати, доповнювати та виправляти, перш ніж перейти до фінального варіанту), розв'язання проблематики удосконалення управління дизайном в Європейських традиціях і стандартах.

Метою і покликанням справи увічнення заслуг перед державою українців та представників інших держав в т. ч. як загалом будівельної галузі так і пам'яток зодчества є окремою темою і включає не лише відновлення будов, а і пошук шляхів підвищення обґрунтованості та раціональності побудови пам'ятників особам що заслужили цього.

Якщо іде мова про повоєнний період, знос та нове будівництво пам'ятників, то воно програмується на всіх етапах від визначення переліку об'єктів, послідовності їх знесення, заповнення вивільненої території. У випадку побудови нових об'єктів, вибору ділянки, до проєктування, будівництва, експлуатації, ремонту і т. д.

Одним словом, серед основних завдань статті доцільно зосередити увагу на обґрунтуваннях економічних, соціо-психологічних та управлінських аспектів будівництва в т. ч. архітектурних пам'ятників та творів зодчества з історичних позицій дати їм оцінку у прив'язці з їх подіями і заслугами. Запропонувати шляхи розв'язання цієї проблематики в т. ч. засобами удосконалення управління дизайном в Європейських традиціях і стандартах.

В цих обставинах доцільно звернути увагу на необхідність розробки методології оцінки не лише економічного, технічного і екологічного, а і історичного та соціально-психологічного впливу згаданих чинників на формування стратегії розвитку будівельної галузі, адаптації при створенні до Європейських стандартів будівництва їх дизайнерського супроводу з урахуванням національних традицій та регіональних особливостей розвитку повоєнної України.

Виклад основного матеріалу. Наше суспільство на даний час насправді переживає складні перетворення, суспільні реформи, війну. Багато з цих подій обумовлюють переоцінку цінностей, викликають до життя інші трансформаційні явища, потребу увічнення пам'яті людей, що здобували державну незалежність інших героїських поступків на війні та ін. В цьому випадку важливо не перегинати палицю. Пригадаймо слова «пролетарського» письменника М. Горького: «Безумству хоробрих співаєм ми пісню». У цій статті хочемо перифразувати його слова: Не забудем і увіковічимо в монументальних пам'ятниках справжній героїзм, а не божевілья «талановитих» і во звеличених не далекими фанатами, завойовників.

Російські загарбники, які прикриваються цинічними гаслами про «боротьбу з нацизмом», на-

справді діють як варвари минулих епох: вони грабують, нищать, вбивають та вчиняють нелюдські злочини. Оголошуючи себе «визволителями», вони лишають по собі лише попелища, біль та нескінченні страждання. Історія наших стосунків із Росією — це довгий шлях кривд, пограбувань та нав'язування чужої ідеології. Сьогодні ми нарешті позбавляємося не лише окупантів, а й символів їхнього панування, що десятиліттями захарашували наш простір. Мабуть їхні статуї-пам'ятники все таки є не стільки мистецьким аспектом життєдіяльності народу, як психологічним пропагандистським інструментом його одурманення. Такі висновки не одноразово робили учасники публічних зборів громадян об'єднаних територіальних громад, на засіданнях науково практичних конференцій (НПК), дискусійних клубів та круглих столів що організовували громадські Академічні формування України.

Літературний відступ. Мережа дозволяє віртуально відвідати величний монумент Чингісхану, розташований у монгольському степу, приблизно за п'ятдесят кілометрів від Улан-Батора. Це 40-метрове зображення правителя на коні уособлює постать, що об'єднала монгольські племена в імперію. Проте за фасадом державної слави приховується історія нечуваної жорстокості: загарбницька експансія цього володаря коштувала життя, за різними оцінками, від 40 до 100 мільйонів представників різних народів, які чинили опір його тиранії. Він проголосив себе верховним суддею, наділивши себе абсолютним правом вирішувати, кому жити, а кому померти.

Примітка: Цей пам'ятник, відкритий 2008 року на честь 800-річчя монгольської державності, звели у місцевості, що вважається ймовірним місцем народження хана. Над проектом працювала міжнародна команда фахівців на чолі зі скульптором Д. Суренжавом.

Масштаб та локація монумента Чингісхану викликають чимало дискусій. Всупереч історичній правді, де завойовник та його орди пересувалися на витривалих низькорослих монгольських конях та верблюдах, статуя зображує його на величому європейському скакуні. Саме на таких тваринах його війська здійснювали спустошливі походи світом, збираючи данину для фінансування своєї армії. Незгодних з його правлінням або тих, хто чинив опір, чекала жорстока розправа: знищувалися цілі поселення, включно з жінками та дітьми. Навіть у власному оточенні хан не терпів інакомислення, вдаючись до практики «децимування» — показової страти кожного десятого воїна у підрозділах, де виявляли бунтарів.

Довідково: Чингісхан, при народженні відомий як Темуджин, увійшов в історію як архітектор найбільшої сухопутної імперії. Постать правителя є неоднозначною: з одного боку, він запровадив кодекс законів «Яса», впровадив власну писемність, демонстрував релігійну лояльність та використовував інноваційні методи розвідки й комунікації для керування державою. Сьогодні в Монголії він уособлює

національну гордість, хоча місце його останнього спочинку залишається історичною таємницею.

Попри сумнівну історичну репутацію лідера, мережеві ресурси продовжують позиціонувати цей монумент як знакову пам'ятку Монголії. Споруда, що височіє над степом уже два десятиліття, офіційно декларується як символ національної спадщини. Візуально статуя справді вражає: виготовлена з високоякісної нержавіючої сталі, вона яскраво виблискує на фоні пустельного ландшафту. Художнє рішення — вершник на величому коні з піднятою вгору рукою — є класичним для подібних авторитарних образів, що уособлюють воєначальника, який веде за собою армію. Виникає логічне запитання: хто був ініціатором такої глорифікації тирана, чиї загарбницькі походи колись сіяли страх у Європі та далеко за її межами? Також варто замислитися над реальним результатом такого «об'єднання» для монгольського народу: чи стало їхнє життя успішнішим та якіснішим після епохи хана, і яких вагомих здобутків досягла країна завдяки цій спадщині?

Ми через тисячі років бачимо величні будівельні сліди і пам'ятаємо фрагментарно історію, справді, великої Єгипетської цивілізації, суть і покликання якої не можемо зрозуміти до сьогодні. Значимими є досягнення у різних галузях науки і техніки Китаю.

Історична спадщина Римської імперії, що простежується у фрагментах античних шляхів, доповнюється глибоким впливом Візантії на розвиток сучасної цивілізації. Візантійський культурний код — у правових системах, архітектурних канонах, релігійних традиціях та мистецтві — продовжує відігравати роль фундаменту для багатьох держав, особливо в регіонах Балканського півострова, Близького Сходу та Східної Європи

Найбільш очевидними залишаються архітектурні пам'ятки, такі як Собор Святої Софії в Константинополі (Стамбулі), а також унікальна візантійська мозаїка та іконопис, що стали основою для розвитку церковного мистецтва. Вплив правової системи та адміністративного устрою Візантії також відчутний у багатьох сучасних державах та в Україні.

В свій час існувала теорія, що цивілізація майя і зокрема останні незалежні їх міста-держави, які були завойовані іспанцями лише в XVII столітті (між іншим нащадки майя й досі проживають на території Центральної Америки) теж залишила після себе не цілком зрозумілі сучаснику сліди в будівництві, духовності і культурі.

Примітка. Сучасні дослідники схиляються до думки, що зникнення цивілізації майя не було одномоментною подією. Натомість мова йде про поступовий занепад, спровокований цілою низкою критичних факторів: від екологічних змін до глибокої соціально-політичної кризи. Ключовим чинником стала затяжна посуха, яка спровокувала масштабну продовольчу кризу. Оскільки тогочасні правителі легітимізували свою владу через зв'язок із «божествами дощу», неспроможність запобігти

голоду суттєво підірвала їхній авторитет в очах громади.

До катастрофічного стану справ долучилися й антропогенні причини: масове зведення лісів заради розширення орних земель призвело до деградації ґрунтів та ерозії, що, у свою чергу, лише посилює вплив природних посух. Гострий дефіцит ресурсів вилився у внутрішні заколоти та збройні протистояння між окремими полісами за право володіння придатними для життя територіями.

Пізніше, вже в епоху іспанської колонізації, ситуація остаточно ускладнилася. Військові дії загарбників зруйнували сталі торговельні зв'язки, що призвело до економічного краху та вимушеного переселення майя в інші регіони, зокрема на Юкатан. Саме там вони продовжували свою діяльність, залишаючи по собі архітектурні пам'ятки, багато з яких згодом опинилися покинутими в густих тропічних лісах. Таким чином, іспанське завоювання стало фінальним етапом у занепаді великої цивілізації, чий монументальні споруди донині зберігають тасмичі минулого. Припинення будівництва монументальних споруд та використання ієрогліфічного письма свідчить про припинення діяльності міст у певний період.

Звичайно можна було б привести приклади результатів чи наслідки існування інших імперій, цивілізацій, держав, які жили, творили і почувалися щасливими до поки не появлялися, так звані, «талановиті (геніальні) полководці», «визволителі», інші божевільні носії, не досягнень науково-технічного прогресу, а диких звірячих, загарбницьких інстинктів, яким високоінтелектуальні і гуманні нащадки, забувши про пролиту безневинну кров, сьогодні поспішають ставити монументи.

Можна навести безліч прикладів, коли успішні та гуманні суспільства ставали жертвами агресивних завойовників. Замість інтелектуальних здобутків такі «вожді» привносили лише дикі інстинкти, що несли за собою кровопролиття. Парадоксально, але сьогодні ми спостерігаємо тенденцію, коли нащадки, відсуваючи на другий план сльози та кров загиблих предків, зводять пам'ятники тим, хто насправді ніс руїнацію, прикриваючись величними титулами «визволителів» чи «стратегів».

Тоді його основною метою було підкорити Київ, — не вдалося! Вирішив питання іншим шляхом, забрав силою (вкрав) церковні цінності та переніс їх до Володимира-на-Клязьмі. Кажуть, за ці «заслуги» перед українцями, російська церква зарахувала його до лику святих власне за діяльність, спрямовану на зміцнення ролі суздальських князів. Сьогодні, його лик розміщено на святих стінах Почаївської лаври, не дивлячись на те, що Андрія Боголюбського не було канонізовано як святого. Акт нападу на Київ був розцінений сучасниками та істориками як руйнівний і спрямований проти духовних святих Русі.

Такими та іншими роздумами фактично і викликано написання цієї статті. На нашій маленькій планеті як у великому селі є різні нації і народності,

які представляють творців і зодчих, але всі ми знаємо хто в цьому селі належить до брехунів, вбивць, злодіїв, хто повія і т. п. Однак, про це піде мова іншим разом.

Сьогодні, на тлі спроб відродити міфи про «звитяжну російську історію», виникає логічне питання щодо реальної спадщини так званої «великої монгольської імперії». Де ж обіцяні цивілізаційні здобутки — архітектура, інфраструктура, культурні надбання? Чи їх ніколи не існувало, чи вони були стерті з лиця землі разом із тими, хто сповідував виключно агресивну та кровожерливу стратегію загарбництва? Цю деструктивну модель поведінки сьогодні агресивно копіює сучасне російське керівництво. Стає дедалі очевиднішим, що за цією постаттю (або цілою системою подібних виконавців) стоїть загроза, яка змушує тремтіти навіть провідні демократії світу.

Західні лідери, надмірно турбуючись про збереження власного комфорту, часто зволікають із рішучими діями, забуваючи, що агресор не зупиниться перед кордонами. Його стандартний ультиматум «капітуляція або смерть» уже стоїть на порядку денному. Відсутність твердої позиції та нерішучість цивілізованого світу можуть призвести до катастрофічних наслідків: або до тотальної експансії режиму, що перетворює людей на бездумних виконавців волі диктатора, або до повторення жахів минулого, коли ціною амбіцій одного тирана ставали мільйони людських життів.

Дуже швидко ми забуваємо не гідні людини поступки, а що поробиш, ми любимо з свого, так скажемо, «інтелектуального горбочка», забувши жорстокість, втрати, глибокодумно возвеличувати минулий героїзм «талановитих полководців», загарбників-садистів. Добре, що мене і моєї родини не зачепило...

Не можна сказати, що розташований у Монголії пам'ятник Чингісхану приваблює туристів з усього світу, зачарованих життям та здобутками цього знакового діяча. Пам'ятник є не лише символом поваги, а й нагадуванням про жорстокий вплив Чингісхана на монгольське суспільство. Тим, хто планує поїздку до Монголії, рекомендується відвідати пам'ятник і написати на ньому червоним кольором крові: На совісті цього великого вбивці, (хай буде) 40 млрд людей, які жили на Богом даній їм землі, а він зігнував право людини на свою землю, на право їсти свій, вирощений власними руками хліб і тішитись своїм життям. Чи не такі ж «стратегі» як Темуджин, використавши темну російську масу, поклали творцями українського голодомору в передвоєнні, 33-і і повоенні роки?

Колись, пройдуть століття і може хтось скаже: комуністи хотіли побудувати суспільство рівних можливостей і встановлять черговий монумент бандитам.

Історики популяризатори пишуть, що він є важливою культурною пам'яткою і пропонує занурення в історію Монголії. Мандрівники можуть

досліджувати територію навколо пам'ятника, сфотографуватися та дізнатися більше про спадщину Чингісхана за допомогою виставок та інформаційних кіосків.

Від середньовіччя не він один такий плодovitий на смерть індивід. Хочемо пригадати лише окремих представників, які також претендують хоч на якусь моральність.

Олександр Македонський, у Вікіпедії подають інформацію: Алексáндр III Аргеад, більше відомий як Алексáндр Великий та Алексáндр Македóнський, також Олександр Македонський — дев'ятнадцятий цар Македонії. Геніальний полководець, видатний адміністратор і політик. Засновник великої держави, що охоплювала Македонію, Грецію, завойовану Перську імперію та Єгипет. Досягнення мети цієї однієї людини забезпечувалося багатотисячними жертвами. Навіть особистий приклад жертвості ніколи не виправдає їх.

Наполеон Бонапарт (1769–1821), французький імператор, чия діяльність, згідно з енциклопедичними джерелами, вважається видатною в межах державної служби та військової стратегії. Прийшовши до влади на хвилі Французької революції, він ініціював створення «Кодексу Наполеона», який став фундаментом сучасної правової системи Франції. Проте, масштаби його діяльності не обмежувалися лише законодавством: через агресивні військові кампанії йому вдалося підкорити значну частину Європи. Варто зауважити, що цей успіх був здобутий не завдяки гуманістичним цінностям, високій моралі чи інтелектуальному авторитету, а виключно через талановите, проте безжальне військове завоювання.

Після поразки у Вітчизняній війні 1812 року і битві при Ватерлоо був засланий на острів Святої Олени, де й помер. Цікаво, а де його пам'ятники, точніше де сліди бурхливої бойової звитяги? Чого він хотів і для кого старався і що залишив після себе? Сьогодні найлегше сказати: виконував Божу Волю і цим все пояснити, — це був вибір Господа.

По при те, у світі все таки існує багато пам'ятників Наполеону Бонапарту, зокрема, у Франції: кінний постамент у Шербур-Октевілі, статуя в образі римського цезаря в Комп'єнському замку та пам'ятники, що зображують його у ключових битвах, таких як «Наполеон на полі битви при Ейлау», відзначають його як військового діяча. Також у Франції є поховання Наполеона в Домі Інвалідів у Парижі. Слава Богу якось Всевишній дав розуму, їх немає на території держави, яка сповідувала Інтернаціоналізм і ставила собі за мету керувати не менше і не більше як світом. Ініціатори цієї ідеї помирали, Слава Богу, а отруйна ідея жива, як і її творці, що вірують в Єдиного Бога. Одним з них був в. і. ульянов на совісті якого теж мільйони вбитих, закатованих, померлих з голоду людей. Вдячні росіяни зберігають його мавзолей.

Точну кількість пам'ятників лєніну у світі підрахувати неможливо, оскільки їхнє число постійно

змінюється, але до 1991 року в СРСР їх було встановлено понад 14 000. За даними на 2021 рік, у вдячній Росії їх залишається приблизно 7000. (Парадоксально, що за словами в. жириновського, засновника та голови ліберально-демократичної партії росії (1992–2022) депутата державної думи федерального збору російської федерації восьми скликань (12 грудня 1993 — 6 квітня 2022), керівника фракції ЛДПР в Держдумі (21 грудня 2011 — 6 квітня 2022), доктора філософських наук, заслуженого юриста росії, повного кавалера ордена «За заслуги...», лєнін наголошував, що вбивати потрібно власне росіян і чим більше, тим краще. «непрєменно вешать»). Сьогодні багато хто каже: може він мав рацію, до речі вбивати цілеспрямовано росіян закликали і інші керівники держав заражені вірусом гігантизму, про них трохи пізніше.

Поза межами колишнього СРСР, за приблизними оцінками, збереглися близько 25 офіційних монументів вождєві революції (наприклад, у Болгарії, Німеччині, на Кубі та у Фінляндії) та невелика кількість неофіційних арт-об'єктів.

У колишньому СРСР: до 1991 року було встановлено близько 14 000 пам'ятників, з них у «вдячній» Росії — приблизно 7000.

В Україні: більшість пам'ятників (близько 2389) було демонтовано в рамках декомунізації, але чого гріха таїти приблизно 300 залишаються на тимчасово окупованих територіях. У країнах колишнього соцтабору: в країнах, де існували офіційні пам'ятники, їх більшість було демонтовано наприкінці 1980-х — на початку 1990-х років.

За межами СРСР, як повідомляє Інтернет, ще збереглося близько 25 офіційних монументів, розташованих у таких країнах, як Болгарія, Німеччина, Індія, Куба та Фінляндія.

Пам'ятники йосипу сталіну та його поплічникам в свій час теж були поширені в СРСР і соціалістичних країнах, але згодом були переважно демонтовані. Однак, у деяких містах, переважно знову в росії, з'явилися нові пам'ятники, які найчастіше є бюстами або встановлені в окремих меморіальних зонах. Приклади нових пам'ятників включають бюст у Волгограді біля музею «Сталінградська битва», пам'ятник у Великих Луках та бюст в Орлі.

Пам'ятники георгію жукову, за висловлюваннями його ж соратників, знаменитому м'яснику, в основному розташовані в росії, зокрема в москві (на Манежній площі), Калусі, Єкатєринбурзі, Краснодарі та інших містах. Хоча пам'ятники радянським полководцям можуть існувати в колишніх республіках СРСР, інформації про масштабні міжнародні пам'ятники жукову в інших країнах немає.

У Харкові були потуги відновити йому пам'ятник, колишнім, нині покійним, головою міста Генадієм Кернесом. Громадськість каже: Хай Бог йому гріха простить, якщо він був віруючою людиною.

Друга світова війна, крім згаданих, виродила ще й своїх, Європейських антигероїв, («шизоїдів великого пошибу»), які практично нищили не лише

Європу, а й теж замахнулися на керівництво світом. Тотально вбивали євреїв (теж нібито Біблійних братів) і закликали до знищення росіян з якими мали підписані договори про ненапад. Чи збереглися десь пам'ятники Адольфу Гітлеру, на совісті якого масові вбивства, глобальні руйнації? Колись як і в комуністичному режимі були правила мати в кабінеті не лише портрети своїх політичних лідерів, а і статуетки і т.п.

На даний час, офіційних, публічних пам'ятників Адольфу Гітлеру не існує, оскільки він є однією з найодіозніших постатей в історії, відповідальною за голокост та Другу світову війну. Між тим, в Україні був не один голокост влаштований, так званими, експериментаторами, «псевдоінтернаціоналістами». Проте, існують об'єкти, що пов'язані з його ім'ям, хоча й у протилежному сенсі, як от меморіальний камінь проти війни та фашизму в Браунау-на-Інне, що стоїть біля його будинку, де він народився, або ж колишні військові ставки, такі як «Вервольф» під Вінницею, де проводяться археологічні дослідження.

В Австрії, в місті Браунау-на-Інне, де народився Гітлер, теж стоїть меморіальний камінь проти війни та фашизму.

Як зрозумів шановний читач, увічнювати пам'ять вбивць справа не вдячна. Інша річ увічнення пам'яті геніальних письменників, поетів, художників, борців за Свободу і не залежність, героїв які віддали своє життя у боротьбі з стихіями і т.п.

До речі про знамениті пам'ятники «Свободі». Хочеться згадати статую Свободи висотою 93 м — національний пам'ятник США, відкритий 15 жовтня 1924 р., є символом свободи, демократії та справедливості. Це одна з найвідоміших скульптур у США (та у світі), часто звана «символом Нью-Йорка і США» (New York, NY 10004), Сполучені Штати, «символом свободи і демократії», «Леді Свобода». Автор пам'ятника Фредерік Бартольді.

Необхідно сказати, що ми вміємо вправно копіювати. По всьому світу встановлено близько сотні копій оригінальної статуї Свободи, але точної кількості невідомо. Найбільше їх у США та Франції, але їх також можна знайти у таких країнах, як Фінляндія, Литва та Угорщина.

Крім найвідоміших пам'ятників Свободи у світі, в т. ч., статуї Свободи, Україна має свій символ свободи: статуя «Батьківщина-Мати» в Києві, Україна, що є символом боротьби за незалежність. Існує також Статуя Єдності в Індії, яка є найвищою статуєю у світі і символізує єдність країни.

Окрема тема пам'ятники духовного характеру. Наприклад пам'ятники Ісусу Христу включають все-світньо відомі статуї, «Христос-Спаситель» у Ріо-де-Жанейро, розташований на горі Корковаду. Висота статуї становить 39,6 м, а розмах рук — 28 метрів. Тут доцільно також згадати таку релігійну святиню, як Гроб Господній в Єрусалимі, та монументи

місцевого значення, наприклад, у Бучачі, складається з фігури Христа та колони із зображенням земної кулі та хреста. Висота монумента — 12,5 м.

Також існують надмогильні пам'ятники та реліквії, пов'язані з життям Христа, такі як Ясла Христові в Римі та ін. Реліквія, що зберігається в римській базиліці Санта-Марія-Маджоре з 642 року. Це п'ять дощечок, привезених з Палестини, які шануються як ясла, в яких народився Ісус.

Без сумніву в Україні як державі високодуховній, є безліч пам'ятників духовним особам і святым практично у кожному місті та населеному пункті. Про це написані багато книг.

Загалом українці гордяться тим, що у світі найбільше пам'ятників є, власне генію української літератури Т.Г. Шевченку. Ця тема невичерпна у своїх оцінках і трактуваннях. З одного боку дослідження говорять що він справді геніальний, інші кажуть що його поезію і художні твори люблять у перекладах і визнають у світі. Та не багато розвертають цю драматичну тему у демографічне русло. Про це можливо ще потрібно і будуть колись говорити науковці світу. Справа в тому, що по числу пам'ятників Шевченку можна стверджувати: де, у якій державі, перебувають, точніше проживають наші земляки. Бо пам'ятники Кобзареві будують, там, де проживають справжні українці, де проявляється їх активність, де у головах наших земляків пробуджується пам'ять про нашу, свою державу, її страждання і Славу.

Українці тисячами і мільйонами проживають у Європейських державах. Є вони в Австралії і Аргентині, є в США. Крім України, пам'ятники Шевченку ще встановлені в 35-ти країнах світу. Прикро усвідомлювати, що представники знедоленого народу, який маючи свою унікальну культуру, свої національні традиції, свою квітучу землю, — вимушений нині шукати кращої долі за кордонами, а спантеличений світ будує величні пам'ятники загарбникам, так званим «геніальним полководцям», виправдовує їхню жорстокість, пояснює потребою об'єднання того, що цього не потребує.

Однак, хочемо спуститись на нашу грішну, власне українську землю та повернутись до особи Т. Г. Шевченка і визначити його місце у національній культурі.

Примітка. Нагадаємо Вам, шановний читачу що найбільша кількість пам'ятників одній людині в світі знову ж таки побудовано нашому геніальному Тарасу Шевченку (1384 монументів). Потрібно справедливо відзначити, що в Україні теж найбільше пам'ятників встановлено Тарасу Шевченку. Він є світовим рекордсменом за кількістю пам'ятників серед культурних діячів: станом на початок 2025 року в Україні їх понад 1256. Знову ж таки найбільше їх в Івано-Франківській (199), Львівській (187), Тернопільській (165) та Черкаській (102) областях.

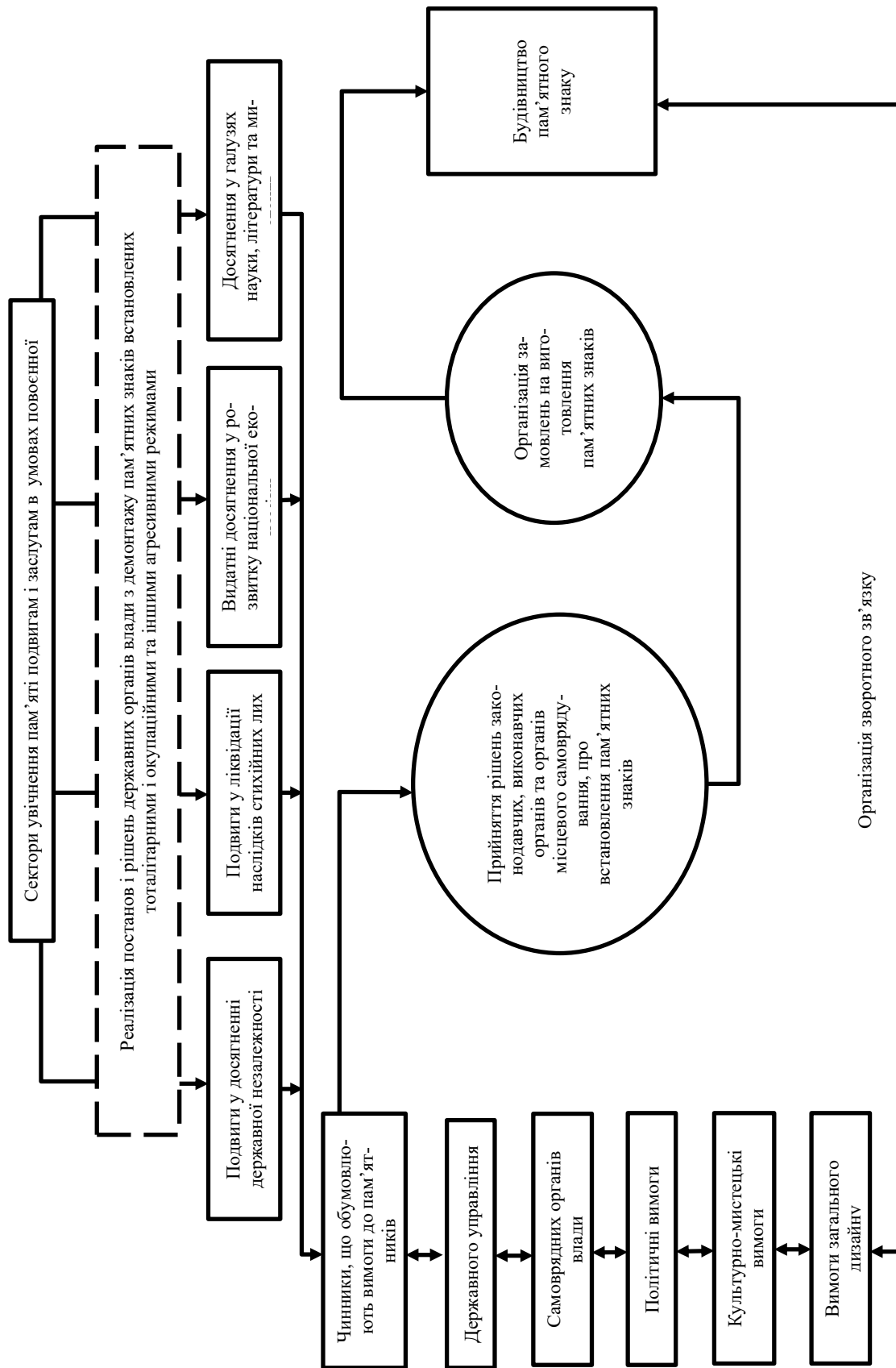


Рисунок. Схема увічнення пам'яті героїзму і героїчних поступків відповідно до еволюції свідомості громадян України у контексті етапності та послідовності її реалізації

У 2021 році Міністерство закордонних справ України офіційно зареєструвало світовий рекорд за кількістю пам'ятників, встановлених на честь однієї людини (не враховуючи вождів тоталітарних режимів та невідомих солдатів).

Потрібно сказати, що еволюція свідомості у справі увічнення подвигів громадян здійснених для досягнення державної незалежності, ліквідації наслідків стихійних лих, розвитку економіки та літературно-мистецьких напрямів має свою етапність та послідовність, які можуть бути систематизовані і відображені певними схемами (див. рисунок). З метою попередження подвійних трактувань в т. ч. нагородної справи, цьому процесу, за рішенням виконавчих органів і зокрема Закону України: «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 26, ст.219) та ін., повинні передувати демонтаж пам'ятних знаків встановлених окупаційним, тоталітарним та іншими агресивними режимами.

Загалом сектори увічнення пам'яті в Україні — це комплексна система, яка охоплює в першу чергу державні інституції (наприклад, за Вікіпедією, Український інститут національної пам'яті), національні меморіальні комплекси (як-от Національний меморіальний комплекс Героїв Небесної Сотні — Музей Революції Гідності), державні пам'ятні дні (наприклад, День пам'яті та перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939–1945 років та День пам'яті захисників України).

Увічнення пам'яті може мати різні форми і методи. Зокрема, наприклад, усвідомлюючи важливість Декларації про державний суверенітет України, Постанови Верховної Ради Української РСР «Про проголошення незалежності України» та Актами проголошення незалежності України, схваленого всенародним голосуванням 1 грудня 1991 року, дбаючи про продовження понад тисячолітньої історії українського державотворення, піклуючись про розвиток України як суверенної і незалежної держави, відзначаючи визначальну установчу роль народних депутатів України першого скликання Верховної Ради України у створенні самостійної української держави — України та відновленні національної державності, Верховна Рада України на даний час не розглядає проект Закону України: «Про статус засновника сучасної держави України — народного депутата».

Цей документ мав би засвідчувати те, що держава турбується про увічнення не лише пам'яті тих, хто боролись за свободу України, а і проявляє турботу про учасників цього процесу. Увічнення цього акту може супроводжуватися встановленням пам'ятного знаку тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Таким чином, як показують дослідження, повоєнне відновлення будівельно-архітектурної інфраструктури, об'єктів комунального господарства та ін. загалом обумовлює

потребу оновлення матеріально-технічної бази як нині діючих господарських структур, так і формування нових будівельних організацій з врахуванням не лише національних та регіональних традицій, а і новітніх, європейських естетичних вимог, що обумовлює необхідність у повоєнний період вивчення та обґрунтування соціо-психологічних, історичних, економічних та управлінських аспектів монтажу чи демонтажу архітектурних пам'ятників та творів зодчества в історичній оцінці подій і заслуг їх прототипів, (prototypon — прообраз), реальна особа, уявлення про яке послужило скульптору, письменнику першоосовою при створенні літературного типу, образу людини - героя твору).

Сенс і значення літературного героя набагато ширше безпосередньої «натури» («зразка», «оригіналу»), що відтворюється художником розв'язання проблематики удосконалення управління дизайном в Європейських традиціях і стандартах. Встановлено обґрунтованість рішень Кабінету Міністрів України про демонтаж окремих архітектурних об'єктів, які були побудовані тоталітарним режимом з огляду на те, що людина як істота, член суспільства піддається лицемірно-негативному впливу значно ефективніше чим реально-об'єктивному.

З психологічних міркувань, масштабність чи точніше глобальність та їх чисельність створює ілюзію об'єктивності, обґрунтованості, правди. Не рідко висновки формулюються короткою фразою: не може бути щоб стільки людей помилялись. Хто скаже правду? Діти! Власне дитина зауважила, що король голий тоді, коли всі підтакували і захоплювалися його нібито вишуканій одежі.

Дитина дивлячись на великий пам'ятник представнику тоталітарного режиму, черговому кровожерливому вождеві, типу Чингізхана, невинно запитала свою матусю, а що він Бог? Ні, — відповіла мама, він звичайна людина.

Якщо він не Бог, то тоді навіщо йому такий великий пам'ятник. Це гріх його і того, хто його побудував.

Нічого додати, ані відняти.

Як відомо по переказах Чингісхан не заповідав собі монументів. До сьогодні не відомо де його могила. Багато хто з йому подібних перед смертю відчували свою вину перед загиблими людьми, просили не возвеличувати їх по смерті. Олександр Македонський зробив заповіт (мабуть зрозумів швидкоплинність життя) при захороненні виставити з труни руки щоб люди бачили, що він з собою в інший світ нічого не взяв. Є інші приклади передсмертного прозріння людей, що за життя прагнули збагачення, возвеличення і т. п.

Соціологічне опитування засвідчує, до поки будемо возвеличувати пам'ять своїх катів, «великих чи геніальних полководців», загарбників, доти Господь Бог надсилатиме їх нам, щоб на кінець зрозуміли: зло не народжує добро, його не можна перекувати в добродійність, переробити під любов і злагоду. Тільки в сімейній комірці де, як писав наш великий

Іван Котляревський, - Мир і тишина можна виховати щасливих людей. Там, у цій блаженній стороні, Бог перебуває, добро їм посилає і з ними вік живе.

Прибульці, що мали злі наміри, у всі часи, сіяли розбрат у сім'ях. Покликання нашого покоління, що переживає віроломну війну говорити правду, розкривати очі людей на лицемірство і підступність в суспільстві не поклонятися невігластву, неправді.

Установленню пам'ятників, пам'ятних знаків, монументів повинен передувати вивчення громадської думки, врахування національних і регіональ-

них традицій, тестування питання серед громадськості і т.п., як при прийнятті рішень по їх будівництву, так і при їх демонтажу і знесенні.

Нині Україна бореться з жорстоким і брехливим ворогом не лише за свою незалежність, вона жертвує найдорожчими життями своїх людей у боротьбі за правду, за справедливість у Європі та всьому світі. Хто переміг віроломного ворога, той вартий поваги і слави та доброї пам'яті. Не випадково тут, у нас виникло найпоширеніше вітання: «Слава Україні!», «Героям Слава!».

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б. М., Дзюбатий Р. В., Бойко О. Б. Засоби формування стратегії управління кадрами будівельної галузі у повоєнний період. *Фінансове регулювання зрушень у економіці України*: зб. тез доп. учасників VIII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Мукачеве, 22 березня 2024 р.). Мукачеве: Вид-во МДУ, 2024. С. 54–56. URL: <https://surl.li/dsvbtk>
2. Дзюбатий Р. В. Особливості розпланувальних рішень будинків і квартир в сучасних новобудовах Львова. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 43. С. 779–782. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/26807/1/L_ROMANENKO_E_SIMENYK_TPRNOUG_2019.pdf
3. Андрушків Б. М., Бойко О. Б., Дзюбатий Р. В. Шляхи підвищення економічної ефективності енергоощадних чинників у бізнесовій діяльності суб'єктів господарювання у воєнних, екстремальних та реформаційних умовах. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку*: колективна монографія. ВД «Києво-Могилянська академія». 2025. С. 540–547. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/cbe0db22-9492-4b7a-928f-749319d9c1af>
4. Дзюбатий Р. Напрями удосконалення управління розвитком дизайну будівельної галузі в умовах вступу України до ЄС у повоєнний період. *Галицький економічний вісник*. 2026. Т. 99. № 2. С. 200–210. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.200
5. Грищенко Л. О., Нагорна Н. О. Методичні аспекти проектного аналізу архітектурно-дизайнерських матеріалів майбутніми педагогами професійної освіти. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 7. <https://doi.org/10.57125/pedacademy.2024.06.29.09>
6. Коркушко А. Л. Дизайн і технології в екологічному будівництві: інтеграція інновацій для сталого розвитку. *Наукові статті, тези, доповіді та інші матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. С. 543–548.
7. Король А. Сутність поняття дизайн і його види. *Молодь і ринок*. 2012. Вип. 4. С. 140–145.
8. Луцяк В. В., Резніченко А. В. Проектний менеджмент та роль менеджерів у будівництві. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2017. № 3 (55). С. 53–61.
9. Рижова І. С. Наукові основи дизайну. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 62. С. 109–122.
10. Удріс-Бородавко Н. Глокальний дизайн як міждисциплінарна модель проектної діяльності. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2024. Вип. 7 (1). С. 8–23. <https://doi.org/10.31866/2617-7951.7.1.2024.300916>
11. Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Гагалюк О. І., Бойко О. Б., Дзюбатий Р. В. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог. *Actual problems of modern science*. Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University, 2024. С. 1069–1077. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46174>

Надійшла до редакції 11.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Andrushkiv, B. M., Dziubaty, R. V., & Boiko, O. B. (2024). Means of forming a personnel management strategy for the construction industry in the post-war period. In *Finansove rehulivannia zrushen u ekonomitsi Ukrainy* (pp. 54–56). Vyd-vo MDU. <https://surl.li/dsvbtk> [in Ukrainian].
2. Dziubaty, R. V. (2019). Features of planning solutions for houses and apartments in modern new buildings in Lviv. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku nauky i osvity v umovakh hlobalizatsii*, 43, 779–782. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/26807/1/L_ROMANENKO_E_SIMENYK_TPRNOUG_2019.pdf [in Ukrainian].
3. Andrushkiv, B. M., Boiko, O. B., & Dziubaty, R. V. (2025). Ways to increase the economic efficiency of energy-saving factors in the business activity of economic entities in military, extreme and reform conditions. In *Transformatsiia biznesu v konteksti hlobalnykh vyklykiv staloho rozvytku* (pp. 540–547). PH «Kyievo-Mohylianska akademiia». <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/cbe0db22-9492-4b7a-928f-749319d9c1af> [in Ukrainian].
4. Dziubaty, R. (2026). Directions for improving the management of design development in the construction industry in the context of Ukraine's accession to the EU in the post-war period. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 99(2), 200–210. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.200 [in Ukrainian].
5. Hrytsenko, L. O., & Nagorna, N. O. (2024). Methodological aspects of project analysis of architectural and design materials by future teachers of vocational education. *Pedahohichna Akademiia: naukovy zapysky*, 7. <https://doi.org/10.57125/pedacademy.2024.06.29.09> [in Ukrainian].
6. Korkushko, A. L. (n.d.). Design and technologies in ecological construction: Integration of innovations for sustainable development. In *Naukovi statti, tezy, dopovidei ta inshi materialy Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii* (pp. 543–548) [in Ukrainian].
7. Korol, A. (2012). The essence of the concept of design and its types. *Molod i rynek*, 4, 140–145 [in Ukrainian].
8. Lutsiak, V. V., & Reznichenko, A. V. (2017). Project management and the role of managers in construction. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, 55(3), 53–61 [in Ukrainian].

9. Ryzhova, I. S. (2015). Scientific foundations of design. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 62, 109–122 [in Ukrainian].

10. Udris-Borodavko, N. (2024). Glocal design as an interdisciplinary model of project activity. *Demiurh: idei, tekhnologii, perspektvy dyzainu*, 7(1), 8–23. <https://doi.org/10.31866/2617-7951.7.1.2024.300916> [in Ukrainian].

11. Sherstiuk, R. P., Andrushkiv, B. M., Ratynskiy, V. V., Hahaliuk, O. I., Boiko, O. B., & Dziubaty, R. V. (2024). Paradigm of forming a strategy for the revival of service infrastructure in the conditions of its post-war adaptation to European requirements. In *Actual problems of modern science* (pp. 1069–1077). Kazimierz Wielki University. <https://elartu.mtu.edu.ua/handle/lib/46174> [in Ukrainian].

Received: 11.05.2026

Accepted: 25.06.2026

Published: 29.09.2026

Андрушків Б. М., Гагалюк О. І., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Дзюбатий Р. В. Соціо-психологічні та управлінські аспекти будівництва та демонтажу архітектурних пам'яників та творів зодчества в історичній оцінці подій, заслуг і дизайну

У статті обґрунтовано доцільність глибокого дослідження окремих напрямів відновлення будівельно-архітектурної інфраструктури, об'єктів комунального господарства, пам'яників, витворів зодчества, їх оцінки з дизайнерських позицій. Масштабні плани повосенної відбудови інфраструктури вимагають модернізації технічного забезпечення будівельних підприємств відповідно до сучасних Європейських вимог і стандартів.

Громадське вивчення цієї проблематики суттєво посилює актуальність та своєчасність експертизи соціо-психологічних та управлінських аспектів в т. ч. у царині архітектурних пам'яників та витворів зодчества, особливо в історичній оцінці подій і заслуг, розв'язання проблематики удосконалення управління, власне, дизайном у цій сфері суспільної діяльності знову ж таки в Європейських традиціях і стандартах.

Приведено соціологічні дослідження окремих громадських суджень, висловлювань в царині, архітектурно-будівельного дизайну, будівництва і демонтажу пам'яників та творів зодчества, при тому встановлення їх у різних політичних формаціях України та у різних країнах.

Вивчено психологічний вплив на формування свідомості особи з урахуванням дії об'єктивних чинників у цій сфері життєдіяльності, в умовах розвитку воєнного і повосенного українського суспільства. Реалізація цього контенту представлена у процесах і методах управління, які були обумовлені пострадянськими традиціями увічнення пам'яті людей за заслуги перед суспільством, як одного із інструментів морального стимулювання активної суспільної діяльності. Окреслено можливості використання громадських чинників в удосконаленні управлінських функцій, в умовах трансформації цієї діяльності до вимог і стандартів ЄС.

Вивчено особливості впливу на формування свідомості особи, взірцево-прикладною поведінкою політичного лідера з врахуванням дії об'єктивних чинників, регіональних і національних традицій в специфічних умовах як воєнного часу, так і повосенного розвитку українського суспільства. Дана їх критика з позицій громадськості, виявлено чинники що підвищують ефективність суспільної діяльності у найважливіших сферах його суспільних трансформацій. в т. ч. об'єктивності, психології, історизму, наукового обґрунтування та переорієнтування суспільного мислення на Європейські взірці.

Запропоновано шляхи вирішення цієї проблематики в умовах організації воєнного і повосенного українського суспільства з врахуванням національних традицій та регіональних особливостей розвитку України.

Ключові слова: пам'ятники, витвори зодчества, дизайн, архітектура, будівництво, війна, політичні лідери, постаті, особистість, економіка, історія, психологія, соціологія, управління, суспільні взаємовідносини.

Andrushkiv B., Gagaliuk O., Kyrych N., Pohajdak O., Dziubaty R. Socio-psychological and management aspects of construction and dismantling of architectural monuments and works of architecture in the historical assessment of events, merits and design

The article substantiates the feasibility of in-depth research into individual areas of restoration of construction and architectural infrastructure, municipal facilities, monuments, and architectural works, and their assessment from a design perspective. The implementation of such large-scale areas of post-war infrastructure restoration necessitates the renewal of the material and technical base of both existing and new construction organizations, taking into account the latest European requirements and standards.

Public study of this issue significantly enhances the relevance and timeliness of the examination of socio-psychological and managerial aspects, including in the field of architectural monuments and architectural works, especially in the historical assessment of events and merits, and the solution of the problem of improving management, in fact, design in this area of public activity, again in European traditions and standards.

Sociological studies of individual public judgments, statements in the field of architectural and construction design, construction and dismantling of monuments and works of architecture, while their installation in various political formations of Ukraine and in different countries are presented.

The psychological impact on the formation of a person's consciousness is studied, taking into account the action of objective factors in this sphere of life, in the conditions of the development of military and post-war Ukrainian society. The implementation of this content is presented in the processes and methods of management, which were conditioned by the post-Soviet traditions of perpetuating the memory of people for their services to society, as one of the instruments of moral stimulation of active social activity. The possibilities of using public factors in improving management functions, in the conditions of the transformation of this activity to the requirements and standards of the EU, are outlined.

The peculiarities of the influence on the formation of the consciousness of a person, the exemplary and applied behavior of a political leader, taking into account the action of objective factors, regional and national traditions in the specific conditions of both wartime and post-war development of Ukrainian society, are studied. Their criticism from the standpoint of the public is given, factors that increase the effectiveness of social activity in the most important areas of its social transformations are identified. including objectivity, psychology, historicism, scientific substantiation and reorientation of social thinking to European models.

Ways of solving this problem are proposed in the conditions of the organization of wartime and post-war Ukrainian society, taking into account national traditions and regional features of the development of Ukraine.

Keywords: monuments, architectural works, design, architecture, construction, war, political leaders, figures, personality, economy, history, psychology, sociology, management, social relations.

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Економічний вісник Донбасу

№ 3 (85) 2026

Підп. до друку 29.09.2026 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний.
Обл.-вид. арк. 33,0. Ум. друк. арк. 30,7.
Наклад 350 прим. Зам. № 1555.

Виготовлювач
Відділ інформатизації наукової діяльності
Інституту економіки промисловості НАН України
вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057
тел.: (050) 476 55 63
e-mail: slaval.aenu@gmail.com

Надруковано
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003
e-mail: pvv.puet@gmail.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.